

# أكاديمية شرطة دبي



معرض الشارقة الدولي للكتاب  
4-10 December 2006  
Sharjah World Book Fair

## عمليات الشرطة

### الجزء الأول

(إدارة عمليات الشرطة - فض الشغب  
أمن وحراسة المنشآت - أمن الاحتفالات)

ماهر جمال الدين علي

رئيس قسم عمليات الشرطة  
بأكاديمية شرطة دبي

مكتبة لاسك دبي | أكاديمية لاسك دبي | أكاديمية لاسك دبي

الطبعة الثانية

١٤٢٣ هـ - ٢٠٠٣ م

**إهداء 2006**

**أكاديمية شرطة دبي  
الإمارات العربية المتحدة**

# عمليات الشرطة

## الجزء الأول

( إدارة عمليات الشرطة – فض الشغب – أمن وحراسة المنشآت – أمن الاحتفالات )

ماهر جمال الدين علي

رئيس قسم عمليات الشرطة بكلية شرطة دبي

الطبعة الثانية

٢٠٠٣ – ١٤٢٣





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَإِذَا كُنْتَ فِيهِمْ فَأَقَمْتَ لَهُمُ الصَّلَاةَ فَلَنْتُمْ طَائِفَةً  
مِنْهُمْ مَعَكَ وَلِيَأْخُذُوا أَسْلِحَتَهُمْ فَإِذَا سَجَدُوا فَلْيَكُونُوا  
مِنْ زَرَأَيْكُمْ وَلِتَأْتِ طَائِفَةٌ أُخْرَى لَمْ يُصَلُّوا  
فَلْيُصَلُّوا مَعَكَ وَلْيَأْخُذُوا حِذْرَهُمْ وَأَسْلِحَتَهُمْ وَذَ الَّذِينَ  
كَفَرُوا لَوْ تَعَفَّلُونَ عَنْ أَسْلِحَتِكُمْ وَأَمْتِعَتِكُمْ فَيَمِيلُونَ  
عَلَيْكُمْ مَيْلَةً وَاحِدَةً وَلَا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ إِنْ كَانَ بِكُمْ  
أَذًى مِنْ مَطَرٍ أَوْ كُنْتُمْ مَرْضَى أَنْ تَضَعُوا أَسْلِحَتَكُمْ  
وَتَخْذُوا حِذْرَكُمْ إِنَّ اللَّهَ أَعَدَّ لِلْكَافِرِينَ عَذَابًا مُهِينًا ﴿١٠٢﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ



## المقدمة

تستهدف عمليات الشرطة تحقيق الأمن والأمان للمجتمع ، فهي عبارة عن مجموعة من الاجراءات والتدابير ، تضطلع بمهامها اجهزة الشرطة للحفاظ على استقراره ، وتمكن أفرادها من ممارسة حقوقهم المشروعة في العيش والحياة الآمنة ، ويختلف مضمونها ومحتواها من مجتمع لآخر ، وفقا للعادات والتقاليد التي تحكم تكوينه الاجتماعي .

من أجل ذلك فقد أضحت الحاجة ماسة الى تاصيل عمليات الشرطة ، كمادة لها من الأسس والقواعد ما يجعلها من الأهمية بمكان ، لا سيما بعد تزايد أعبائها ومحتواها وذلك نظراً لزيادة البشرية وظهور التقنيات الحديثة ، وبعد أن ثبت يقيناً أن للأمن علاقة وثيقة بالتقدم والرخاء والاستقرار .

وإذا علمنا أن المكتبة العربية تفتقر الى معالجة علمية وعملية متكاملة لموضوع عمليات الشرطة ، اللهم إلا موضوعات متفرقة ، تناولها كتابها لمناسبات موقوتة ، فقد يصبح الأمر حالاً لإعداد كتاب يجمع بينها ، وليكون بمثابة اللبنة الأولى لصرح المكتبات الشرطة في عالمنا العربي .

ولما كانت عمليات الشرطة في حاجة الى مرجع يجمع بين إدارتها وتنفيذها ، ويزاوج بين جوانبها العلمية والعملية ، فقد حاولت أن أضع خبرتي التي تجاوزت ربع قرن من الزمان في مجال العمل الشرطي ، في مؤلف أقدمه لرجل الشرطة العربي ، ليكون قطرة في بحر هذا العلم الواسع ، الذي يتطور بتطور الزمان ويتغير بتغير المكان .

وقد حرصت على أن أطلع على العديد من المراجع الأجنبية وأن أ شاهد الكثير

الكثير من إجراءات وتدابير الأمن في مختلف دول العالم المتقدم ، لأنهل منها ما يوافق واقعنا. وقد أخذت منها ما ناسب قدراتنا وإمكاناتنا ، لأقدم لزملائي وأبنائي في كل مكان حصيلة رؤية ، وخبرة ، ودراسة ، وممارسة ، كان من ثمارها هذا الانجاز الذي أدعو الله - سبحانه وتعالى - أن أكون قد وفقت في إعداده وجمع شتاته .

وقد تناولت في هذا الكتاب أربعة موضوعات ، جاء على قمته إدارة عمليات الشرطة ، باعتبارها أساساً لكل عمل ناجح ، وبعد أن ثبت يقيناً أن فشل أغلب العمليات الشرطية في العالم ، إنما يرجع الى غيبة الإدارة في المقام الأول ، وأن نجاحها يتوقف أولاً وأخيراً على إدارة علمية واعية ، وقدرات ومهارات عملية قاهرة .

ثم بعد ذلك تناولت موضوعات ثلاث ، وهي فض الشغب ، وأمن وحراسة المنشآت ، وأمن الأحتفالات .

ولعلها بداية ، وخطوة على طريق الأمن والأمان .

بسم الله الرحمن الرحيم

" ..... وفي ذلك فليتنافس المتنافسون . "

صدق الله العظيم .

المؤلف .

## **الباب الأول**

### **إدارة عمليات الشرطة**



## تمهيد

الإدارة غريزة كامنة في أعماق النفس البشرية ، تتحرك لدى أي مؤثرات خارجية ، لا يمكن استثمارها الا بالخبرة والممارسة والعلم ، لكي يتم صقلها وإعدادها للاستخدام الأمثل .

ولا شك أن الكثير من مواقف الحياة تحتاج الى الإدارة والحكمة في معالجتها لا سيما تلك التي تتعرض فيها حياة الأفراد واعراضهم ، وأموالهم للخطر ، فهي مواقف يحتاج التصدي لها لشيء من التعقل والتدبر الذي يضمن امنها وسلامتها .

من هنا كان للإدارة الناجحة دور هام في تحقيق الأمن والأمان بأقل جهد ، وأقل خسائر ، وأقل وقت ، وانطلاقاً نحو تحقيق هذا المفهوم ، كان لا بد من التركيز على جانب الإدارة ، باعتبارها المتغير النسبي الهام الذي يتوقف عليه نجاح أي عمل من الأعمال . وأن نزاوج بينها وبين عمليات الشرطة ، تلك الأعمال التي يقوم بأدائها رجال الشرطة في مجتمع ما ، لتحقيق أمانة وإمانه .

ويعتقد البعض ، ولمجرد سماعه ، عمليات الشرطة ، أنها قاصرة فقط على تلك العمليات الإجرائية ، التي تتطلب اجراءات ذات طبيعة حركية ، ومهارات ميدانية ، ولكن وان صح هذا الى حد ما ، فإنه لا بد من شمولها ، للأعمال التي يتكرر تنفيذها وإجراؤها بصفة دورية أو مستمرة خلال العمل المعادي لرجال الشرطة .

وعموماً سواء كانت عمليات الشرطة مستديمة أو غير مستديمة ، فما أوجبها للإدارة العملية ، لا سيما لو عرفنا أن أغلب سلبيات العمل الشرطي إنما يعود أولاً وأخيراً للإدارة .

فموضوعنا هو " ادارة عمليات الشرطة " - Police Operation

Administration " أحد الموضوعات الحيوية الهامة التي نحاول من خلال محتواها

ان نلقى المزيد من الضوء على عناصر العملية الإدارية ، وكيف يمكن استخدامها  
الاستخدام الأمثل للوصول بجهودنا الى تحقيق الأهداف المنشودة .

وتحقيقاً لهذا الغرض فقد يكون من المناسب أن تكون المعالجة العلمية والعملية  
لهذا الموضوع من خلال المحتوى التالي :

فصوف أتناول في الفصل الأول موضوع حتمية ادارة عمليات الشرطة من خلال  
التعرف على مفهوم الإدارة ، بصورة تبعد عن المعالجة الأكاديمية ، لتقترب الى  
الجوانب العملية والتطبيقية . ذلك أننا لسنا في مقام التعرض لنظريات وآراء فلسفية  
بقدر ما يهمنا إبراز الدور العملي والتطبيقي الذي يفيد العاملين في حقل الأمن .  
وسيكون التركيز على تعريف الإدارة وخصائصها ، ومداخلها ، وهل هي علم أم فن .  
ثم بعد ذلك سأعرض لمفهوم عمليات الشرطة ، من خلال تعريفها ومحتواها ،  
ثم لمبادئ إدارتها .

وفي الفصل الثاني سأعرض للعملية الإدارية الشرطة بعناصرها الرئيسية من  
تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه وتنسيق وتقارير وميزانية . وعناصرها المساعدة من  
متابعة ورقابة وقيادة واتصالات وعلاقات .



## الفصل الاول حتمية ادارة عمليات الشرطة

تمهيد

### ١- مفهوم الإدارة

- ١/١ تعريف الإدارة
- ٢/١ خصائص الإدارة
- ٣/١ الإدارة بين العلم والفن
- ٤/١ مدخل علم الإدارة

### ٢- مفهوم عمليات الشرطة

- ١/٢ تعريف عمليات الشرطة
- ٢/٢ محتوى عمليات الشرطة
- ١/٢/٢ مرحلة ما قبل الجريمة
- ٢/٢/٢ مرحلة ما بعد الجريمة

### ٣- مبادئ إدارة عمليات الشرطة

- ١/٣ السلطة والمسئولية
- ٢/٣ المساءلة
- ٣/٣ توصيف وتعريف الوظائف
- ٤/٣ تدرج السلطة
- ٥/٣ وحدة الأمر
- ٦/٣ نطاق التمكن من السيطرة
- ٧/٣ المركزية واللامركزية
- ٨/٣ الالتزام بالقواعد
- ٩/٣ تقسيم العمل
- ١٠/٣ وحدة الاتجاه
- ١١/٣ المصلحة العامة
- ١٢/٣ المكاتب
- ١٣/٣ النظام

العدالة	١٤/٣
الاستقرار الوظيفي	١٥/٣
المبادأة	١٦/٣
روح الفريق	١٧/٣

## تمهيد

الإدارة علم الحياة في الماضي والحاضر والمستقبل ، تتحقق بها الآمال والأهداف . هي علم يمارسه الجميع انطلاقاً نحو الرقي والتقدم . فهي التقدير النسبي الذي يحسم قضية التقدم والتأخر .

فالمجتمع المتقدم هو الذي يتعامل مع العملية الادارية بالصورة والأسلوب الذي يتفق وامكاناته ، فيحسن تشغيل أفرادها بما يضمن له زيادة الإنتاج وجودة الأداء ، ويحسن استغلال أرضه الاستغلال الأمثل ، الذي يحقق له الرخاء ، ويحسن استثمار موارده بالصورة التي تحميها من البعثة والفساد ، بعيداً عن الارتجال والمضاربة ، ليتحقق له الاستقرار والاطمئنان .

هذه هي الإدارة ، مجموعة من العناصر ، من أحسن استخدامها كان له سبق التقدم والرقي ، ومن أساء تشغيلها حق عليه أن يكون في نهاية الركب .

ولكن هل الإدارة بالأمر السهل ؟ اذا تصورنا ذلك فليست هناك مشكلة ، فإبني أشبه الإدارة بسيدة المنزل ، إذا ارادت اعداد وجبة طعام لمجتمعها الصغير ، فما اسهل عليها أن تجهز مكوناتها وعناصر اعدادها من السوق ، ثم تقوم بوضع هذه العناصر بترتيب ونظام ومقادير ، وتعامل معها بطريقة يمكن أن تحصل بواسطتها على وجبة شهية اذا تناولها أحد أئني عليها ومدحها .

ولكن السؤال المهم ، هل كل ربة منزل تقوم بإعداد نفس هذه الوجبة ، بنفس الطريقة أم أن الطرق والأساليب تختلف ؟ واذا تماثلت الطرق والأساليب ، هل نكون بصدد نتيجة واحدة ؟ الواقع لا فإن مدى القبول أو عدمه يختلف من ربة منزل الى أخرى ، فهذه قدمت الوجبة بمذاق حلو وشهي ، وتلك لم تنجح في ذلك رغم استخدامها نفس العناصر والمكونات ، وربما نفس الطريقة والخطوات .

وأعتقد أن هذا المثال يقرب لنا أمراً على جانب كبير من الأهمية ، هو أن الإدارة . وكما قلنا ، مجموعة من العناصر ، تتآلف فيما بينها لتكون ما نسميه بالعملية الإدارية ، تلك العملية التي تختلف أساليب وطرق إدارتها . لتعكس لنا في النهاية عملاً يكون محلاً للثناء والتقدير ، وسبباً للنجاح والتقدم هذا إلى جانب أن المحصلة النهائية للعملية الإدارية تختلف بحسب قدرة القائمين عليها الفنية والعلمية والعملية .

فالإدارة إذن فن وموهبة ، تصقل بالخبرة والممارسة والعلم . ولعلنا سمعنا أن موهبة الإدارة ، تولد مع ميلاد الطفل الصغير ، وإذا أجرينا تجربة على مجموعة من الأطفال في أحد المدارس ، وتعمدنا تركهم لفترات بمفردهم في مكان ما فإننا سوف نجد بعد فترة ليست بالبعيدة أن من بين هؤلاء الأطفال من كان له الريادة والقيادة ، يتكلم فيستمعوا له ، يطلب فيستجيبوا له ، يأمر فيطيعوا وينفذوا .... ، هذه هي الموهبة ، مثلها في ذلك موهبة الرسم والموسيقى .. الخ

تلك المواهب ، يجب أن يتم صقلها بالعلم والممارسة وقد نجحت الدول المتقدمة في أن تكشف النقاب عن هؤلاء الإداريين الصغار ، لتنمي لديهم ملكات الإدارة ، ليصبحوا في مستقبلهم القادة الذين يعتمد عليهم في إدارة مجتمعاتهم .

## ١- مفهوم الإدارة

يرجع الفضل في دراسة علم الإدارة ، الى الرئيس الأمريكي وودرو ويلسون ، الذي نبه الى أهمية ذلك في مقال كتبه عام ١٨٨٧م تحت عنوان " دراسة الإدارة " بمجلة العلوم السياسية الأمريكية . والى ما كتبه كل من " فريدريك تايلور " عالم الإدارة الأمريكي في مؤلفه " ادارة المصنع " عام ١٩٠٣ ، ١٩١١ ، وهنري فايول " الفرنسي في مؤلفه الإدارة الصناعية والعامة لسنة ١٩١٦ " .

وأعقب هؤلاء العديد من علماء الإدارة الذين كانت لهم بصماتهم الظاهرة ، ولعل أشهرهم " ليونارد هوابت " في مؤلفه " المدخل لدراسة الإدارة العامة " عام ١٩٢٦ ، ولوثرجليك في أبحاثه المتعلقة بوظائف القيادة الإدارية .... وآخرون لن يتسع المجال هنا لذكرهم .

هذا وقد اتفق الجميع على أن الإدارة في مفهومها العام - وكما أشيرت سابقا - هي الاستخدام الأمثل للإمكانات والطاقات وصولا الى تحقيق الأهداف والغايات .

وأن الإدارة هي ذلك النشاط الإنساني الواعي ، الذي يتم من خلاله ترشيد طاقته ، وتوجيهها صوب هدف معين . لذلك فقد ولدت مع نشأته ، وتطورت مع مراحلهِ وعصورهِ المختلفة الى أن أصبحت ضرورة علمية ، وأصبح لها كيان علمي وفني له أصوله وأساسه وقواعده .

وانطلاقا من هذا المعنى أصبحنا أمام ضرورة ملحة ، وهي التعرف على أبعاد ذلك العلم الذي نشأ مع نشأة الإنسان ، وازدادت حاجته اليه يوماً بعد يوم ، وشكل في حياته واقعا لا بد أن يتعايش معه ، وذلك حتى يحقق أهدافه وآماله . فأصبحت الإدارة في حياة الإنسان كالماء والهواء ، بها يصل الى تحقيق مآربه ، بمعنى أن يمارس

نشاطه في الحياة كإنسان له عقل وفكر ، وبها يعيش له اعتبار وكيان ، وعن طريقها يحقق ذاته وطموحاته .

من هنا كان الاهتمام بعلم الإدارة ، وأصبح لازماً أن نصل الى تعريف له . ولن ندخل هنا في الصراع الأكاديمي حول تعريف علم الإدارة عبر مراحل تطوره منذ العصور القديمة وحتى عصر الإدارة العلمية ، بل سوف نعرض للمعنى المستقر عليه في الوقت الحاضر ، والذي يخدم موضوع الدراسة التي نحن بصدها . والذي يعتمد على الأسس التالية <sup>(١)</sup> :

- × تبسيط أنظمة وأساليب أداء الخدمات والمنافع العامة .
- × توحيد وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المعنية بتحقيقها .
- × الإنجاز بأقل جهد وأقل تكلفة وأقل وقت .
- × الاهتمام بالعنصر البشري كعامل أساسي في نجاح العملية الإدارية .

ومن خلال هذه الأسس يمكن لنا أن نخرج بتعريف للإدارة .

## ١/١ تعريف الإدارة

اختلف الفقهاء في تعريف الإدارة وفي صياغة مفهومها ، محاولين وضع مفهوم جامع شامل لها ، ولكن وان اختلفت تلك الصياغات إلا أنها لا تخرج عن عناصر محدده يكاد يتفق عليها الجميع ، ونعرض هنا لبعض الصياغات التي نستخلص منها هذه العناصر ، فعلى سبيل المثال هي : " أنشطة المجموعات المتعاونة لتحقيق هدف مشترك <sup>(٢)</sup> " حيث نجد أن هذه الصيغة اشتملت على عنصرين أساسيين هما : الهدف المشترك ، والعمل التعاوني . ويعني ذلك اشتراك أكثر من فرد في أداء عمل بهدف واحد ومشترك ، وان يتحقق بينهما تعاون نشأ

أساساً من قبول كل منهم لأداء هذا العمل عن رضا واقتناع . أي بارادة كل منهم الحرة ، ودون الوقوع تحت تأثير أي ضغط من أي نوع <sup>(٣)</sup> .

فالإدارة إذن نشاط إنساني ، يمارس من خلال جهد جماعي ، تحدد فيه الأهداف والوظائف والأدوار التي يمارسها كل فرد ، والعلاقات التي تربط فيما بين هذه الوظائف والأدوار ، وذلك بواسطة مجموعة من العناصر والعمليات التي تتألف فيما بينها لتكون العملية الإدارية .

وتتم ممارسة العملية الإدارية في إطار ظروف تتأثر بها ، وتؤثر فيها . فمثلا ظروف البيئة الاجتماعية ، أو الاقتصادية أو السياسية هي ظروف تتأثر بها العملية الإدارية وتؤثر فيها . فالبيئة الاجتماعية ومستواها يؤثران في العملية الإدارية بحيث نجد تلاحم وتآلف عناصرها في البيئة الاجتماعية ذات المستوى العالي ونلاحظ تناغم تلك العناصر في أساليب تشغيلها ، بينما نجد هذا التناغم مفقوداً في البيئة الاجتماعية ذات المستوى المنخفض . وكما أن البيئة الاجتماعية ومستواها تؤثران في العملية الإدارية ، فإنها يمكن أن تؤثر أيضا في البيئة الاجتماعية حيث يمكن أن يكون التشغيل الأمثل لعناصر الإدارة له دور فعال في الرفع من مستوى البيئة الاجتماعية ، كذلك حجم المنظمة ، وأهمية الدور الذي تقوم به في المجتمع ..... الخ .

ويرى ليونارد وايت Leonard D.White <sup>(٤)</sup> أن الإدارة هي " فن توجيه وتنسيق ورقابة عدد معين من الأفراد بقصد إنجاز بعض الأغراض أو الأهداف " .

ويقول أوردواي تيد <sup>(٥)</sup> " انها توجيه الناس المشتركين معا في عمل للوصول الى هدف مشترك ، له صفة التوقيت ، فهي العملية المنظمة والشاملة لتكامل الجهود الإنسانية لكي نصل الى النتيجة المرغوبة " .

وقال البعض <sup>(٦)</sup> " إن الإدارة هي " تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة مجموعة من الأفراد داخل منظمة لاتمام عمل معين بقصد تحقيق هدف معين " .تعاريف كثيرة ، وكل صاحب تعريف ، يرى أن تعريفه هو الجامع المانع الشامل ، وكما قلنا سابقا ، لن يتسع المجال لسرد هذه التعاريف جميعا ، لأننا لسنا بصدد دراسة أكاديمية لعلم الإدارة العامة ، بقدر ما نحن بصدد دراسة عملية واقعية لعلم الإدارة وعلاقته بعمليات الشرطة .

وما نود التنويه عنه في هذا المجال ، أننا لا بد أن نعي أمراً هاماً ، وهو أن الإدارة علم اجتماعي ، له خصائص وسمات العلوم الاجتماعية : وهي النسبية وعدم التحديد ، وإشارة لما سبق ذكره وتأكيداً لهذا المعنى فإنها تتأثر بظروف البيئة ، وتبعاً لحجم المنظمة ، والدور الذي تؤديه أو تلعبه في المجتمع .

فما يصلح لمجتمع ، لا يصلح لآخر ، لان الأسلوب الإداري الأصلح للتطبيق في مجتمع ، هو الأسلوب الذي يوائم ظروف هذا المجتمع وواقعه الفعلي <sup>(٧)</sup> .

## ٢/١ خصائص الإدارة

بعد هذا العرض الموجز لتعريف الإدارة ، قد يكون من المناسب أن نعرف الخصائص المحددة لذلك المفهوم ، حتى تكتمل لدى القارئ رؤية متكاملة ، وبدون دخول في أي تفاصيل أكاديمية نعرض لهذه الخصائص .

١/٢/١ الإدارة لها طابع إنساني ، بمعنى أنها ليست نشاطاً آلياً ، بل هي نشاط يعتمد أساساً على الفرد باعتباره إنساناً .

٢/٢/١ حماية الإدارة ، بمعنى أنه إذا اشترك أكثر من فرد في أداء عمل ما فلا بد له من إدارة ، تحدد دور كل منهم في أداء هذا العمل ، حتى يضمن في النهاية



إنجاز هذا العمل بالصورة التي تحددت أبعاده من خلالها . فلا بد إذن من حتمية وجود الإدارة ، التي تتوافر لها الصلاحيات والقدرات على تحقيق الأهداف .

٣/٢/١ الإدارة هادفة ، إذ لا يتصور أن نكون بصدد منظمة ليس لها هدف ، بل لا بد أن يكون لكل منظمة هدف واضح ومحدد ومعلوم تسعى إلى تحقيقه ، من خلال إدارة ناجحة .

٤/٢/١ الإدارة وسيلة لتحقيق هدف ، بمعنى أنها ليست هدفاً في حد ذاتها فمن خلال عناصر العملية الإدارية تتحقق الأهداف .

### ٣/١ الإدارة بين العلم والفن .

اختلف الفقهاء بين من قرر أن الإدارة علم ، ومن أيد أنها فن . ومن قال أنها علم وفن ، فهل هي علم ، يقوم على المعرفة أو مجموعة المبادئ أو القواعد التي تُكتشف بالتجربة وتكون ثابتة ، فلا تختلف قيمتها من مجال إلى آخر كما هو الحال في العلوم الرياضية والكيميائية والطبيعية <sup>(٨)</sup> أم هي فن قائم على المهارة في ممارسة عمل معين ، والذي يقوم على الخلق والابتكار ، والاعتماد على الملكات الخاصة والمواهب الذاتية والاستعدادات الشخصية . وإيضاحاً لذلك ، نقول هل يكفي أن يعرف الرسام ، الأسس والقواعد الخاصة بالرسم كعلم لكي يكون رساماً ، أم يكفي أن تكون لديه المهارة والموهبة ، والقدرة على الإبداع والابتكار ، أم بكليهما معا .

عرفنا إذن الفرق بين العلم والفن ، ويمكن لنا الآن أن نحدد إلى أي منهما تتجه الإدارة ، فإذا قلنا أنها علم كما اتجهنا إلى ذلك انصار حركة الإدارة العلمية ، وقالوا أنها أسس وقواعد ، وأن العملية الإدارية بمختلف مراحلها تستند إلى ضوابط وأسس تقوم في أساسها على أصول البحث العلمي . فإنتنا نجد من قالوا أنها فن

يقررون أن الإدارة تعتمد على المهارات الشخصية والمواهب الذاتية ، ويقول البعض ( جلادن ) بأن الإدارة فن يولد ولا يكتسب ، وأن الإداري يولد ولا يصنع **The administrator is born and not made** وبين هذين الاتجاهين ، اتجاه ثالث يقرر أن الإدارة علم وفن <sup>(٩)</sup> ، وهذا الاتجاه هو ما تؤيده ، فإلى جانب ما لعلم الإدارة من أسس وقواعد علمية ، فهناك فن تطبيق هذه الأسس والمبادئ ، فما حال من نال أعلى الشهادات العلمية في الإدارة ولكنه يفتقد الى كيفية او تنفيذ ما حصل عليه من علم . فكلما العلم والفن متممات لبعضهما للآخر ، ومكملان كل منهما للآخر ، والإداري الناجح هو الذي يستثمر علمه ، من خلال قدراته وامكاناته الذاتية عند التطبيق والممارسة .

فالإدارة إذن موهبة ، تصقل بالعلم والخبرة والممارسة والتجربة .  
وانطلاقا من هذا المفهوم ، يمكن أن نقرر أن ادارة عمليات الشرطة هي فن وموهبة ، يلزم لها الخبرة والممارسة والعلم ، الذي يصقل وينمي تلك الموهبة ليضعها في الإطار العلمي ليجعلها منتجة وفعالة .

ولذلك فإبنا نقول أن اختيار هؤلاء الإداريين وإعدادهم يجب أن يبدأ من المراحل الأولى ، حيث يتم اختيار طلبة كلية الشرطة ممن تتوافر لديهم قدرات إدارية معينة ، يمكن اكتشافها بسهولة عن طريق اختبارات يمكن إعدادها لهذا الغرض ، ويتم تنمية هذه القدرات من خلال البرامج التي يتلقاها هؤلاء الطلبة أثناء إعدادهم ليكونوا من رجال الشرطة الناجحين ، القادرين على التصدي ومواجهة المواقف الحرجة ، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

يتوقف مجال دراستنا لعلم الإدارة وعلاقته بعمليات الشرطة على نوع المدخل Approach المناسب ، والمداخل المستخدمة في دراسة الإدارة العامة <sup>(١٠)</sup> هي :

- المدخل القانوني Legal Approach
- المدخل الوظيفي Functional Approach
- المدخل السلوكي Behavioral Approach
- المدخل البيئي المقارن Comperative Environmental Ap.

فالمدخل القانوني يركز على الأطار القانوني للإدارة العامة ، وتحديد الشرعية التي تستند إليها أنشطتها ، ويعيب هذا المدخل اهتمامه بمدى شرعية العمل الإداري دون مضمونه والبعد عن الجوانب الفنية والتنظيمية والإنسانية ، التي يجب أن توضع في الاعتبار .

اما المدخل الوظيفي ، فهو القائم على مجموعة العمليات أو الوظائف الإدارية التي تشكل في مجموعها الإدارة العامة مثل التخطيط ، والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق وكتابة التقارير والميزانية ... الخ .

وهذا المدخل يركز على هذه العمليات ، وكيف تتفاعل فيما بينها دون اشارة الى المؤثرات البيئية سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية ، حيث لا يتصور أن تمارس الإدارة عملها بنجاح دون اعتبار لتلك المؤثرات ، فالتخطيط على سبيل المثال في ظل النظام الرأسمالي ، يختلف عنه في النظام الاشتراكي ، وإدارة عمليات الشرطة تتأثر تأثيراً إيجابياً وملحوظاً بطبيعة النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية القائمة .

كما أن العنصر البشري له دور فعال ومؤثر ، وبالتالي لا بد من أن يوضع في الاعتبار ، وهذا ما سيتم معالجته في المدخل السلوكي ، الذي يهتم ويركز على أن

الإدارة العامة هي إدارة للعنصر الإنساني . بمعنى ضرورة الاهتمام بدراسة الأبعاد النفسية والاجتماعية لسلوك الأفراد العاملين في أي منظمة ، وتفاعلاتهم وتعاملاتهم مع الجمهور الخارجي . وانطلاقاً من مفهوم أن تصرفات الأفراد والجماعات التي تضمها أي منظمة . تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها .

وإذا انتقلنا الى المدخل البيئي المقارن ، نجد أنه قد أهتم بدراسة وتحليل أنظمة الإدارة العامة وممارستها الفعلية في المجتمعات المختلفة ، حتى يعقد المقارنة بينها من حيث أوجه الشبه أو الاختلاف في ضوء العوامل البيئية التي تدور هذه الأنظمة في فلكها .

ولكن إذا كان القصد من وراء هذه الدراسة هو الوصول الى نظام أمثل للإدارة العامة فقد يكون هذا مستبعداً ، لانه لا يمكن اغفال الظروف والتغيرات البيئية للمجتمعات المختلفة .

وبعد عرض هذه المداخل الرئيسية لدراسة علم الإدارة العامة ، يمكن لنا أن نحدد مدخل ادارة عمليات الشرطة وذلك وفقاً للاعتبارات التالية :

• إدارة عمليات الشرطة تتأثر وتتشكل الى حد كبير بظروف البيئة والنظام القائم .

• ادارة عمليات الشرطة تتأثر سلباً وإيجاباً بظروف البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الذي تعمل فيه .

وأمام هذا التحليل ، فإن الأخذ بنظام المزاوجة بين تلك المداخل مطلوب ، فنجد أننا بصدد ضرورة لتحديد الإطار القانوني للحقوق والواجبات لعمل ونشاط الأجهزة الشرطة ، الى جانب تنمية العناصر المختلفة التي تكون فيما بينها العملية

الإدارية ، دون اغفال العنصر الإنساني ودوره الفعال في مدى نجاح الإدارة في الوصول إلى تحقيق أهدافها ، هذا بالإضافة الى الدراسة المقارنة وتحليل الأنظمة المختلفة ، للوصول الى نتائج يمكن الاستفادة بها .

## ٢- مفهوم عمليات الشرطة

عرفنا أن الإدارة هي أساس كل عمل ناجح ، ولا تظهر الحاجة اليها في العمل الفردي بنفس درجة الحاجة اليها في العمل الجماعي ، فإذا قام فرد بعمل معين ، فالإدارة قاصرة عليه بينما اذا اشترك معه أكثر من فرد لأداء نفس العمل فهنا تبدو الحاجة واضحة لأهمية وضرورة وجودها ولكي يتم اداء عمل ما بواسطة عدد معين من الأفراد ، فلا بد أن يحدد دور كل منهم وأن يعرف كل واحد منهم حدود اختصاصه ، متى يبدأ ومتى ينتهي حتى يبدأ غيره .

وفي عمليات الشرطة نحن في أشد الحاجة الى الإدارة القادرة على انجازها بالصورة الأكثر نجاحاً وفاعلية . ذلك أن العمل الشرطي ، عمل خدمي ، يقدم خدمة عامة ، هي خدمة الأمن والأمان ، والتي تمثل أحد المتطلبات الأساسية لاستمرار الحياة في أي مجتمع ، ولذلك فإن عدم الشعور بالأمن يشكل لدى أفراد المجتمع أمراً على جانب كبير من الأهمية . ولما كانت الشرطة هي المسؤولة عن تحقيق ذلك المتطلب الأساسي ، من خلال ما تقوم به من أعمال يطلق على مضمونها عمليات الشرطة ، فلا بد أن يكون أدائها لهذا العمل ، انطلاقاً من أسس ومبادئ الإدارة ، وما من شك في أن العمل الجيد ، والأداء القائم على أساس سليم من المنطق والعلم والتجربة يبهر الأفراد ويقلل من فرص النقد وعدم الرضى ، لاسيما إذا عرفنا أن نجاح عمليات الشرطة ، يشمل في جانبها ممارسة واتخاذ بعض الإجراءات التي قد لا تكون على

هوى البعض من الأفراد ، مثل إجراءات القبض والتفتيش والتوقيف .. إلى اخره فهذه الإجراءات لا تحقق الرضا بالنسبة للبعض ، ولكن حتى مع وجودها فإنه اذا تم اتخاذها وادائها وفقا وتبعا لإدارة ناجحة ، فإنها تكون قادرة على تحقيق الأمن والأمان ، وتكون مقبولة إلى حد ما لدى جميع أفراد المجتمع بصورة متعادلة مهما كانت نتائجها وأبعادها .

فالمعادلة بالنسبة لعمليات الشرطة صعبة ، وفي اعتقادي أنها لا تتوازن الا من خلال تخطيط جيد ، وتنظيم فعال ، وأفراد قادرين على الأداء من خلال توجيه وتنسيق قادر على ربط الأبعاد ، والسيطرة بالقيادة الناجحة والاتصالات والعلاقات الهادفة ، والمتابعة والرقابة القادرة على التقييم والتقييم .

## ١/٢ تعريف عمليات الشرطة

يرى ( جارى ودونا )<sup>(١)</sup> أن عمليات الشرطة

" Operations are those aspects of policing that involve of services to the public. They include the practices that most directly effect whether the police attain their objectives or not and the practices that most directly affect the community . "

ويعبر ايضا عن عمليات الشرطة بأنها "Police operations are at

" the heart of policing ، تبعا لهذا المفهوم ، هي تلك

الإجراءات الشرطية التي تقتضى او تستدعى توصيل الخدمات للمواطنين ، وتشمل

الأجراءات ، التي غالبا ما يكون لها تأثير مباشر عليهم ، سواء حققت الشرطة

اهدافها ام لا . والإجراءات التي غالبا ما يكون لها تأثير مباشر على المجتمع .

فالعمليات الشرطية هي قلب العمل الشرطي .

ويضربون بعض أمثلة للعمليات الشرطية ، ويعتبرون الدوريات Patrol هي الجزء الرئيسي من عمليات الشرطة ، بل هي عمودها الفقري ، ثم يأتي بعدها العمليات الأخرى .

كما ذهب البعض في تعريف عمليات الشرطة الى أنها " .. هي كل عمل أو واجب تضطلع به الشرطة بقصد حماية النظام العام " (١٧) .

أو هي " العمليات والإجراءات والترتيبات والخطط التي تتخذها الشرطة في مواجهة المواقف الصعبة التي تضطرها للتدخل - كقوات نظامية مدنية - لإقرار الأمن والسكينة وفرض النظام ، وبصفة خاصة في حالات التظاهر أو الشغب أو التخريب أو الاعتصام أو مقاومة السلطات " (١٨) .

وعلى ذلك فإن عمليات الشرطة لا تخرج في إطارها العام عن كونها واجبات واختصاصات تضطلع بها أجهزة الشرطة ، تلك الواجبات والاختصاصات التي لا يختلف إطارها من دولة الى أخرى في الكثير منها ، والتي يمكن انجازها للمحافظة على النظام والأمن العام والآداب وحماية الأرواح والأعراض والأموال ، وكفالة الطمأنينة وتحقيق السكينة ، وتنفيذ ما تفرضه القوانين واللوائح من واجبات والتزامات .

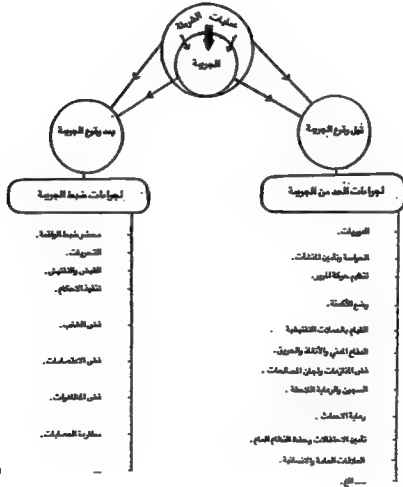
وعلى ذلك يمكن أن تنقسم عمليات الشرطة من حيث طبيعتها الى ، عمليات ذات صفة متكررة أو دائمة ، تأخذ طابع العمل اليومي ، مثل الدوريات وتنظيم المرور .. الخ ، وأخرى غير متكررة أو طارئة ، وهي ما يتخذ في شأن مواجهة المواقف الحرجة مثل مقاومة الاضطرابات أو فض الشغب والاعتصامات والمظاهرات ..... الخ ، ولذلك فهي عمليات غير مستديمة بل هي عمليات موقوتة .

وهناك من قسم عمليات الشرطة من حيث أنواعها إلى عمليات ميدانية ،  
مثل : ( منع الجريمة ) دوريات ، وضبط الجريمة ( بحث جنائي ) ، وحفظ النظام  
( مرور ) . وعمليات مساعدة : مثل ما يتعلق بإدارة الأفراد ، وما يتعلق بالأعمال  
الفنية ، مثل : العمل الجنائي ، والإحصاء ... الخ )<sup>(١٤)</sup> .



## ٢/٢ محتوى عمليات الشرطة

أقصد بمحتوى عمليات الشرطة ، كافة الاعمال والإجراءات التي تندرج تحت معنى عمليات الشرطة ومن خلال الديجرام التالي سأحاول توضيح هذا المفهوم .



وأود أن ألفت النظر هنا ، ومنذ البداية ، ان ما أوردناه من عمليات شرطية سواء ما كان منها متعلقا بإجراءات الحد من الجريمة ، أو إجراءات ضبطها بعد وقوعها ليست على سبيل الحصر ، ذلك أن الأعباء الشرطية متغيرة ومختلفة ، من وقت الى آخر ، ومن مجتمع الى آخر ، فمحتوى عمليات الشرطة يتغير من مجتمع لآخر ، ورغم وجود هذا التغيير ، الا أن هناك حداً أدنى متفق عليه ، ونجده معثلاً للعامل المشترك الأعظم لدى كافة المجتمعات .

فلا تخرج مجالات عمليات الشرطة ، عما يدور في إطار محاولات الحد من الجريمة وإجراءات ضبطها .

فينقسم عمل الشرطة في كل مجتمع الى قسمين أساسيين أولهما ، منع الجريمة قبل وقوعها ، وثانيهما ، ضبط الجريمة بعد وقوعها وتقديم مرتكبيها للمعالة ، لينالوا جزاء ما اقترفت أيديهم ، الجزاء العادل والراوع .

ويثور - ونحن في هذا الصدد - الحديث عن اصطلاحين أساسيين ، الوقاية من الجريمة ، ومكافحة الجريمة ، وهما غالبا ما يحدث التداخل بينهما . بصورة قد تفقدتهما سهولة تحديد ابعادهما :

فالوقاية من الجريمة ، إجراءات وتدابير تتخذ قبل وقوع الجريمة ، فهي إجراءات لها صفة العمومية ، بمعنى أنها ليست من اختصاص الشرطة وحدها . فهي واجب ديني فرضته جميع الشرائع السماوية ، على كل فرد بحكم اعتناقه أحد الأديان السماوية . وهي واجب اجتماعي فرض على كل فرد بحكم انتمائه للمجتمع ، أي باعتباره أحد أفراد المجتمع الحريصين على قيمة وتقاليد ومقدساته ، إذن فهي تكليف عام .

أما مكافحة الجريمة فهي اختصاص أصيل لتلك الفئة التي أخذت على عاتقها ان تحفظ الأمن والأمان ، وتحقق الهدوء والاستقرار للمجتمع الذي تنتمي اليه . وهي ببساطة الى تحقيق ذلك تتخذ من التدابير والإجراءات ما يمكنها من تحقيق ذلك .

فالوقاية من الجريمة ، تكليف عام على جميع أفراد المجتمع ، أما مكافحة الجريمة فهو تكليف من المجتمع الى فئة الشرطة .

وانطلاقاً من هذا المعنى ، تقوم الشرطة باتخاذ التدابير والإجراءات التي تحقق كلا من الوقاية من الجريمة ، ومكافحة الجريمة وضبطها وتسمى تلك الإجراءات والتدابير بعمليات الشرطة كما عرفناها سابقا .

وعلى ذلك ، قد يكون من الضروري أن نحدد بوضوح مجالات عمليات الشرطة سواء ما كان منها في جانب الوقاية من الجريمة ومكافحتها ، وهي مرحلة ما قبل وقوع الجريمة ، أو ما كان منها في مرحلة ما بعد وقوع الجريمة .

١/٢/٢ في مجال الحد من الجريمة ( الوقاية من الجريمة ومكافحتها ) وهي مرحلة ( ما قبل وقوع الجريمة ) .

ولعل قد ذكرت هنا ، الحد من الجريمة ، وهذا ما أفضله حيث أنه اصطلاح أقرب الى المنطق والعقل ، ذلك أن اصطلاح منع الجريمة ، كما يرد دائما على لسان الكثيرين ، فيه الكثير من التجاوز ، حيث لا يتصور مجتمع ، مهما وصل من تقدم ورفي اجتماعي ، ان يصل الى منع الجريمة ، بل أقصى ما يمكن عمله هو اتخاذ الإجراءات التي تؤدي الى الحد من الجريمة ، وليس منع الجريمة .

وسوف نعرض في ايجاز لاهم الإجراءات والتدابير التي تندرج تحت هذا

المجال :

## ١/١/٢/٢ الدوريات

تعتبر الدوريات ، العمود الفقري لعمليات الشرطة ، فهي أحد الركائز الهامة التي يقوم عليها تحقيق رسالة جهاز الشرطة في كل مكان . فهي أحد الاستراتيجيات الهامة للوقاية من الجريمة ومكافحتها .

فرجل الدورية ، بزيه الرسمي ، ومظهره المنضبط وسلوكه العاقل ، وتصرفه الحكيم .. ، هو انعكاس لما عليه جهازه الشرطة من انضباط أو انفلات ، ومظهر من مظاهر القوة أو الضعف ، وصورة من صور الجدية أو الهزل ..

فهو المرأة التي تعكس لنا مدى قدرة جهاز الشرطة على السيطرة وتحقيق الأمن والأمان ، وإشاعة الهدوء والسكينة لأفراد المجتمع .

ولا ينسى أحد ، صيحة رجل الدورية ، التي يطلقها ، فتطمئن بها أفئدة الناس ، وترتجف لها قلوب الخارجين والمنحرفين . تلك الصيحة التي تدوي في أرجاء الدرك ( الاختصاص ) لتشييع الرعب في نفوس كل من سولت لهم ضمائرهم ان يعمثوا بأمن وأمان من هم في زمام ونطاق مسؤوليته .

فالدورية بأنواعها المختلفة سواء كانت راجلة أم راكبة هي أقرب ما يكون للمواطن ، تعاونه اذا طلب ، وتغيثه اذا استغاث ، وتنجده اذا وقع في مازق ، وتدافع عنه اذا تورط ، وتنصحه عند الضرورة ، وتخفف عنه مشاكله وهمه ، وتشاركه فرجه وحزنه .

## ٢/١/٢/٢ أمن وحراسة المنشآت الهامة والشخصيات الهامة

الحراسات ، هي أحد عمليات الشرطة الهامة ، وتشمل حراسة الشخصيات الهامة ، والمنشآت الحيوية ، فنحن نعلم أن الشخصيات الهامة والمنشآت والأهداف

الحيوية في أي مجتمع ، تكون محل اهتمام أجهزة الأمن باعتبارها مجالا خصبا لأي اعتداء ، يسبب إثارة وإخلالاً بالأمن العام لهذا المجتمع ، ويترتب عليه الكثير من فقد الثقة ولبيلة الرأي العام داخل المجتمع وخارجه .

فلأن الشخصيات الهامة في أي مجتمع لها وزنها وثقلها السياسي والاجتماعي ، ولكونها أحد رموز المجتمع ، فهي مطمح للأعتداء عليها . لذا وجب حمايتها ، كذلك المنشآت الهامة ، ولكونها تؤثر في اقتصاد المجتمع فهي أيضا هدف حيوي ، وجب التصدي لحمايته وصيانته حفاظاً على الأمن الاقتصادي للمجتمع . هذا بالإضافة الى أن أي اعتداء من هذا النوع سواء كان على الشخصية الهامة أو المنشأة الحيوية يترتب عليه زعزعة الثقة في أجهزة أمن هذا المجتمع وفقدانها لهيبتها وسيطرتها .

#### ٣/١/٢/٢ المرور

يعتبر المرور ، أحد المظاهر الرئيسية ، التي يتم الحكم من خلالها على مدى تحضر المجتمعات وراقيها . ويؤدي انتظام المرور وسيولته الى استقرار الأمن واستتباب النظام ، والتقليل من فرص وقوع الحوادث والجرائم ، كما يساعد على زيادة الإنتاج في المجتمع بتوفير الوقت والجهد والمال على مستخدمي الطريق .

والى جانب ذلك ، فللمرور دور هام في مجال العمليات الأمنية ، وتسهيل تنفيذها ، والمساعدة في الكشف عن غموضها وخصوصا فيما يتعلق بالجرائم المستخدم فيها مركبات . كذلك له دور على جانب كبير من الأهمية في مجال العمليات التأمينية وحفظ النظام بوجه عام .

الكمين هو تمركز قوة الشرطة في مكان سواء داخل أو خارج المدن ، بقصد احباط أي محاولات ، يكون القصد منها ارتكاب الجرائم ، أو بمعنى آخر هو استعداد لمواجهة أي فعل إجرامي والتصدي لإجهاضه .

وإذا كان الكمين يعتبر أحد عمليات الشرطة الوقائية ، فهو كذلك يدخل في مجال مكافحة الجريمة بالقبض على مرتكبي الجرائم أو من توافرت لأجهزة الأمن أي معلومات لارتكاب الجرائم . وذلك بانتظارهم في مكان خفي غير متوقع ، يتحقق من خلاله عنصر المفاجأة ويتم عن طريقة السيطرة التامة على الموقف .

والكمين قد يكون ثابتاً في مكان معين ، انتظاراً لقدم المشتبه فيهم أو مجرد ظهورهم وهذا النوع من الكمائن يمكن أن يكون ظاهراً أو خفياً .

أما الكمين المتحرك ، فهو الكمين الذي يغير مكانه أو موقعه تبعاً لظروف وملابسات الموقف .

وقد يكون مرافق ، بمعنى ملازمته للشخص الذي سيقوم بعملية الإرشاد ، كأن يوضع كمين في صندوق السيارة المستخدمة في الإيقاع بأطراف قضية معينة .

#### ٥/١/٢/٢ **العمليات التفتيشية**

تعتبر العمليات التفتيشية ، أحد عمليات الشرطة المؤثرة تأثيراً بالغاً في الحد من الجريمة ومكافحتها ، بل هي من أنجح الوسائل التي تحقق ذلك . كما هي أحد مظاهر القوة التي تظهر بها أجهزة الشرطة لتؤكد أنها قادرة على ملاحقة الخارجين على القانون وردعهم أيا كان موقعهم ، وأيا كانت وسائلهم وإمكاناتهم . فتنبعث بذلك الثقة والطمأنينة في قلوب المواطنين ، لتثبت لهم أن أجهزة الشرطة دائماً في

موقعها من الجريمة مانعة ومكافحة ، وفي موقعها ، دائما من المجرم مطاردة وملاحقة<sup>(١٦)</sup> .

ويعتمد نجاح الحملات التفتيشية على الإعداد الجيد ، والمشاركة الفعالة لمختلف الأجهزة المعنية ، وتوافر السرية التامة ، وتحقيق عنصر المفاجأة .

### ٦ / ١ / ٢ / ٢ الدفاع المدني والانتقاة والحريق

تعتبر هذه الأجهزة معاونة ، وذلك لمشاركتها بدور فعال في عمليات الشرطة المختلفة وحيث يتولى الدفاع المدني والانتقا ، توجيه وتحذير المواطنين بما يجب عليهم أن يتخذوه من وسائل الحيلة والحماية أثناء الحروب والكوارث والأزمات ، وتولى مهام الانتقا والاسعاف ، والبحث عن المصابين ، وإزالة العوائق والأنقاض .

أما جهاز الإطفاء فله دور هام في مواجهة الحرائق ، وحماية المواطنين وأرواحهم وممتلكاتهم ويقوم من أجل تحقيق ذلك بإصدار التعليمات والتوجيهات والنصائح التي يمكن أن يتبعها المواطنون لتفادي حدوث الحرائق ، وإذا وقعت الحرائق ، فعليهم واجب التصدي لاطفائها ، وذلك من خلال خطط تضمن من خلالها سرعة الإطفاء والتقليل ما أمكن من الخسائر المادية والأرواح البشرية .

### ٧ / ١ / ٢ / ٢ السجون والرعاية اللاحقة .

السجون ، مكان يقضى فيه المحكوم عليهم بعقوبة السجن مدة حبسهم ، وذلك نظير ما ارتكبه من أفعال جرمها قانون المجتمع ، واعتبرها خروجاً على قيمه وتقاليده .

وغالبا ما يشرف على السجون في معظم دول العالم أجهزة الشرطة ، فتضبط

أمنه ونظامه ، وتباشر الرقابة الحازمة على من فيه ، وتطبيق الإجراءات الأمنية ، واللوائح الانضباطية التي تكفل تحقيق العدالة بين نزلائه .

وإذا كانت السجون فيما مضى تتسم بطابع القلظة في معاملة المسجونين ، وتعذيبهم عقاباً على ما اقترفوه في حق مجتمعاتهم ، فقد تحولت هذه النظرة في أيامنا هذه ، وأصبح الاتجاه إلى أن السجون اصلاً وتهذيباً وتأهيلاً وأنه لا بد من رعاية المسجونين ، وتوفير الظروف التي تجعلهم أسوياء عند انتهاء مدة عقوبتهم .

وكان للأمم المتحدة دور هام في رعاية حقوق الإنسان ، مما كان له الانعكاس الطيب على الاتجاه الإنساني والاجتماعي لرعاية المسجونين ، واتجهت أجهزة الشؤون الاجتماعية في العديد من الدول إلى التعاون مع أجهزة الشرطة لتوفير الرعاية للمفرج عنهم وأسره .

فأصبحت الرعاية اللاحقة تمثل أحد الحلقات الهامة التي تمر بها عملية اصلاح وتأهيل المفرج عنهم .

#### ٨/١/٢/٢ رعاية الأحداث

الأحداث هم ضحية الظروف الاجتماعية التي أدت بهم إلى الانحراف ، وما من شك أن تحسين الظروف الاجتماعية ، يؤثر تأثيراً إيجابياً على صلاحهم وتغيير مسارهم وسلوكهم ليصبحوا قوى منتجة في المجتمع بدلاً من أن يكونوا قوى هدم وعاقة لمسيرة تقدم ورفي المجتمع .

والشرطة إذ تأخذ على عاتقها ، إلى جانب الأجهزة المعنية ، أمر رعاية الأحداث ، فهي تعمل على وقاية المجتمع من الجريمة وتأمين مستقبله ليتحقق الأمن والأمان والاستقرار لأفراده ، وليتمكنوا من مواصلة مسيرة التقدم والرخاء .



والشرطة وهي بمسئوليتها الى تحقيق ذلك ، والمشاركة في هذا العمل القومي تساهم بجهد كبير متعاونة في ذلك مع المؤسسات والجهات الحكومية وغير الحكومية ، وتدعو في أكثر من مناسبة الى تضافر الجهود للقضاء على ظاهرة إنحراف الأحداث .

وايماننا من الشرطة بأن منع انحراف الأحداث يمثل جزءاً أساسياً وهاماً في الحد من الجريمة ، فإنها تتخذ من التدابير والإجراءات والتي تشتبك فيها مع غيرها من المؤسسات الاجتماعية ، ما يمكنها من التأثير بفاعلية على حجم هذه المشكلة . فعليها مراقبة تنفيذ التشريعات التي تحمي حقوق الصغار وتمنع الاعتداء عليهم أو إساءة معاملتهم أو استغلالهم أو استخدامهم في أي أنشطة إجرامية .

#### ٩/١/٢/٢ العلاقات العامة والإنسانية

عرفنا من قبل أن عمليات الشرطة ، هي جميع الأعمال التي يمارسها جهاز الشرطة من أجل تحقيق هدفه ورسائله ، وذلك بمعناها الواسع ، وقد وقفت قليلاً امام موضوع العلاقات العامة والإنسانية ، وما اذا كان من الممكن اعتبارها ضمن عمليات الشرطة أم لا . وأعتقد أنها تدخل ضمن محقواها ، ذلك أنني اتصور ان العلاقات العامة والإنسانية هي أحد عناصر الإدارة الهامة التي لا غنى عنها لأي عمل إداري ناجح ، اذن فهي عمل من الأعمال الشرطية الهامة التي يضطلع بها جهاز الشرطة ، فهي عملية هامة من عمليات الشرطة ، سلاحها له طبيعة خاصة ، اذا تستهدف اقامة العلاقات الطيبة مع المواطنين بهدف اقناعهم واعلامهم بالخدمة المقدمة اليهم ، ومدى الجهد المضي الذي يقوم به جهاز الشرطة في سبيل أن تكون هذه العلاقات مبنية على أساس قوى ، قائم على الثقة المتبادلة بين الطرفين ، والعمل على

استمرارية تلك العلاقات . والشرطة وهي بمسئوليتها الى تحقيق ذلك تستخدم العديد من الوسائل التي تعتمد على الإقناع والإعلام .

وكما أن أجهزة الشرطة تؤدي دورها مع الجمهور الخارجي ، فهي أيضا تعمل بأساليبها المختلفة على كسب حب وتقدير الجمهور الداخلي ، الممثل في العاملين بها ، وذلك في محاولة لتقوية أواصر المحبة والتعاون بينهم ، وصولا الى رفع مستوى معنوياتهم ، لينعكس ذلك تلقائيا على مستوى أدائهم للخدمات المطلوبة . وتحقيق ولائهم للجهاز الذي ينتمون اليه .

#### ٢/٢/٢ مرحلة ما بعد وقوع الجريمة .

إذا وقعت الجريمة ، تتولى أجهزة الشرطة ، إجراءات ضبطها من خلال مجموعة من عمليات الشرطة تعرض لها في ايجاز حتى يلم القارئ بمفهوم عمليات الشرطة التي تتم بعد وقوع الجريمة .

#### ١/٢/٢/٢ محضر ضبط الواقعة ( محضر جمع الاستدلالات )

محضر ضبط الواقعة ، أو محضر جمع الاستدلالات ، هو تلك الأوراق التي يسجل بها جميع إجراءات التحقيق بواسطة رجل الشرطة ، والتي تشمل كل ما شاهده من وقائع ، وما اتخذته من إجراءات وما توصل اليه من نتائج . فتسجل به أقوال كل من له صلة بالواقعة بداية من المبلغ والمجني عليه والشهود والمتهمين ، الى جانب صف المضبوطات ومعاينة مكان الواقعة . ونهاية بالتكليف القانوني للواقعة ثم تقديمها بمرفقاتها وملاحقتها الى النيابة التي لها حق التصرف فيها .

ويبدأ ضبط الواقعة بالبلاغ ، فهو اخطار السلطات المختصة عن وقوع جريمة

بالفعل أو عن جريمة ستقع وهو حق وواجب على كل مواطن .

وتتلقى الشرطة البلاغ حيث تتولى جمع الاستدلالات و التحقيق ، وهي في سبيلها الى ذلك عليها التأكد من صحة البلاغ ، وسرعة الانتقال والمعاينة وجمع الاستدلالات ، والمحافظة على آثار الجريمة . وأخذ الأقوال وتدوينها في محضر ضبط الواقعة . والذي يجب أن يتضمن عناصر اساسية منها ، اثبات وقوع الجريمة ، ومكانها ووقت ارتكابها ، وكيفية ارتكابها ، وسبب ارتكابها ، والظروف السابقة والمعاصرة واللاحقة لارتكابها ، وضبط الجاني وشركاؤه ، والتكيف القانوني للواقعة .

#### ٢/٢/٢/٢ المعاينة

إن مسرح الجريمة هو مستودع اسرارها ، ومفتاح كشف تلك الأسرار هو المعاينة الفنية ، لذا وجب الاهتمام بمعرفة الأصول والقواعد العلمية والفنية للمعاينة ، وذلك حتى تخرج المعاينة بالصورة التي يمكن من خلالها اكتشاف اسرار الجريمة .  
والمعاينة ، تتطلب اثبات حالة مسرح الجريمة ، بالتصوير الفوتوغرافي أو الفيديو ، والرسم التفصيلي للمكان بأبعاده المختلفة ، ورفع ما يوجد به من آثار ، والتحفظ على ما به من أدلة .

وعلى من يقوم بالمعاينة أن يعرف تماما الدلالات المبدئية لمعاينة مكان الحادث والتي يمكن من خلالها وضع بعض الاستنتاجات والتوقعات الأولية لسبب الجريمة .

### ٣/٢/٢/٢ القبض والتفتيش

يحكم عملية القبض والتفتيش ضوابط قانونية يجب مراعاتها وتنفيذها بكل دقة . والقبض سلطة خولها القانون لمأموري الضبط القضائي ، وقد حدد القانون الحالات التي يجوز فيها القبض .

وإذا عرفنا أن القبض هو قيد على حرية الشخص لفترة محددة ، فإن الاستيقاف يخول لمأموري الضبط القضائي استيقاف كل من يشتبه في أمره أو يضع نفسه موضع الريب وذلك للتحقق من شخصيته .

كما يجوز لمأموري الضبط القضائي التحفظ على بعض الأفراد لمنهم من تقديم المساعدة بأي صورها للمتهم في قضية ، أو لمنهم من إفساد أدلة جريمة يتم ضبطها .

أما التفتيش ، فهو إجراء من إجراءات التحقيق ، يستهدف ضبط الأدلة التي تثبت الجريمة ، وضبط المتهمين الذين ارتكبوها ، وللتفتيش قواعد وإجراءات حددها القانون لا يجوز اغفالها أو تجاوز حدودها .

ويقتضي التفتيش السرعة والمبادرة ، والدقة والترتيب ، وقدرة الملاحظة ، وذلك حتى يمكن إثبات وقوع الجريمة بالعثور على جسمها المادي ، وإداه الجريمة التي استعملت ، ووقت وقوعها ، ومكان وقوعها .. الخ .

### ٤/٢/٢/٢ مكافحة وفض الشغب

تعتبر مكافحة وفض الشغب ، من أصعب عمليات الشرطة التي تقع على عاتق أجهزة الأمن في أي مجتمع . فحيث التجمعات يتوقع حدوث الشغب ذلك الحدث الخطير الذي يترتب على حدوثه أضراراً مادية ومعنوية واقتصادية وسياسية جسيمة .

والتجمعات سواء كانت في الأندية ، أو المصانع ، أو دور العبادة أو المدارس والجامعات .. الخ . فهي أمر طبيعي يمارس الأفراد من خلالها أنشطة الحياة العادية . ولكن لاعتبارات وملازمات يؤدي تراكمها ، وعدم اتخاذ موقف بشأنها ، الى انفجارات عدوانية مدمرة ، تتحين الفرصة ، وتترىص بالمناسبة ، لتخرج عن اطرها العادية ، ولتنفس عن كوابتها العدوانية .

وتتجلى خطورة هذه التجمعات في اعدادها الكبيرة ، وثورتها التي تستمد قوتها من الجماعة ، وسهولة توجيهها واقناعها والتأثير عليها .

وعلى جهاز الشرطة المسؤول عن حفظ الأمن والنظام ، وحماية الأرواح والممتلكات وصون الأعراض والمقدسات أن يتصدى لهذه التجمعات ، ويحجم نشاطها في مهدها ، ويسيطر بمهارة وقدرة على تحركاتها .

#### ٥/٢/٢/٢ فض الاعتصامات والمظاهرات

الاعتصام ، هو لجوء فرد أو جماعة لمكان هام ، ويبقون به ، رافضين مغادرته حتى تتحقق لهم مطالب معينة ، مهددين بتخريب المكان في حالة عدم تلبية رغباتهم . ويمثل الاعتصام صورة خطيرة من صور الشغب الجماعي التي تهدد الاقتصاد القومي للبلاد ، وتؤثر على الاستقرار الأمني لها .

ويتطلب الأمر من أجهزة الشرطة مواجهة الموقف بالحكمة والعقل ، للتقليل من الخسائر المادية والبشرية . أما التظاهر ، فهي تجمعات بشرية تسير في الطرق العامة والميادين ، بقصد الإخلال بالأمن والنظام العام . وقد تكون سلمية ، لا يقصد جمعها الا لفت نظر الرأي العام عن مجرد اعتراضهم على موقف أو وضع معين ، ولا يصدر منهم أي شغب وقد تكون عدائية ، يردد المشاركون فيها الهتافات

المدائية ، التي تسبب اثارة الرأي العام ، وهذه غالبا ما يقوم المشاركون فيها بالعديد من أعمال الشغب .

### ٦/٢/٢ مطاردة العصابات

العصابة هي عدد من الأفراد الخارجين على القانون ، اتفقوا فيما بينهم على ارتكاب مجموعة من الجرائم ، يفرضون عن طريقها سطوتهم على المجتمع الآمن بقصد تحقيق مغانم كثيرة .

ومع اختلاف انواع ومسميات واشكال هذه العصابات ، فإنها تشكل عبأ ثقيلا على أجهزة الشرطة في مواجهتها ويتطلب أمر التصدي لها استعدادا خاصا ، ومهارات متميزة ، وذلك لأن هذه العصابات غالبا ما تتخذ اوكارها في الجبال والكهوف والمغارات ، وتتخذ لتحركها طرقا وممالك وعرة .

### ٣- مبادئ ادارة عمليات الشرطة

إن إدارة مخبز ، أو مصنع أو مباراة كرة قدم ، أو ادارة عملية شرطية . كل يحتاج الى مهارة **skills** ، والقدرات **Abilities** التي تعتمد على الموهبة .

فمدير المخبز ، ومدير ادارة الشرطة ، كل منهم يجب أن يرتبط بخطه ، اذا أراد كل منهم لتنظيمه أن ينجح في تحقيق أهدافه .

كذلك مدير المصنع ، ومدير الشرطة ، عليهما أن ينظما بعناية كل من المصادر والأنشطة لتصبحا فعالة ومؤثرة .

وحكم المباراة الذي يديرها ، ومدير الشرطة ، كل منهم عليه أن يعطي تركيزا خاصا على توظيف الأفراد ، ليحصل على أحسن أداء ممكن ، مسن خلال

توجيه ومتابعة مراقبة الأداء .

من هنا نصل الى ان جميع الإداريين يمارسون وظائف معاملة ، من خلال أسس ومبادئ إدارية واحدة .

وإدارة عمليات الشرطة ، تهتم بالعمل الشرطي في أي مجتمع ، وأعتقد أنه لا خلاف جوهري بين المجتمعات فيما يتعلق بالأعمال الشرطية التي يمارسها رجال الشرطة ، الا فيما يتعلق بالامكانيات والأساليب ، ومستوى الوعي والثقافة .. فالقبض على أحد الأفراد الخارجيين على القانون ، يختلف في الولايات المتحدة الأمريكية عنه في دولة نامية .

ويتجلى الفرق واضحا في إدارة هذه العملية الشرطية في أمور لا خلاف فيها وهي كما سبق أن قلنا ، الامكانيات والأساليب والوعي .

فإدارة العمليات الشرطية ، تعتبر من الأمور التي يجب التصدي لها بالدراسة القائمة على الخبرة والتجربة ، من خلال أحدث أساليب الإدارة الرشيدة التي تضمن التنفيذ بأقل الخسائر وأقل التكاليف والنفقات وفي أقل وقت متاح . من أجل ذلك سنعرض فيما يلي لأهم مبادئ إدارة الشرطة بصفة عامة ، وإدارة عمليات الشرطة بصفة خاصة :

#### ١/٢ السلطة والمسئولية Authority And Responsibility

وتخول السلطة للرئيس أو المدير ، في التنظيم الناجح ، ليتخذ القرار بالنسبة لكافة مستويات التنظيم ، فالسلطة هي قوة اتخاذ القرار أو القدرة على انجاز الأعمال<sup>(١٦)</sup> .

وان نهاية السلطة في إدارة عمليات الشرطة تقع على الرئيس ، الذي بحكمته

واتساع افقه ، يخولها للآخرين ، حتى تتخذ القرارات ويتم انجاز الأعمال .  
والذين خولت لهم هذه السلطة عليهم أن يتوقعوا استخدامها بصفة شخصية .  
وإذا خولت السلطة ، فلا يتصور ذلك بالنسبة للمسئولية ، فالمسئولية هي  
الالتزام بصنع القرار ، وأداء الأعمال ، واستخدام السلطة بتعقل واتزان .  
وكل فرد في التنظيم يقوم بأداء عمل متخصص ، يخول له القدر اللازم من  
السلطة التي تجعله يقوم بانجازه على خير أداء .

وإذا رأى مدير إدارة الشرطة ، أنه لا ضرورة لذلك ، فإننا سنكون بصدد  
عدد ضئيل جدا من قرارات العمليات الشرطية ، وكم محدود من العمل تم أدائه .  
وعلى العكس من ذلك فإذا كنا بصدد إدارة شرطة يقوم رئيسها بتوزيع السلطة بالقدر  
الذي يضمن انجاز الأعمال ، فموف يتحقق أماننا ، نموذجنا ناجحا لاداء الأعمال .  
لانه لا يتصور أن يقوم المدير بتركيز جميع السلطة في يده ، وأن يصنع جميع  
القرارات في ادارته . ويخاف البعض من تفويض السلطة ، خوفا من سوء استخدام من  
تخول لهم .

لذلك فإن كل مسئول يراعى عند تفويض السلطة التأكد من أن كل فرد في  
التنظيم يعرف جيدا الملائمات التي يمكن أن تستخدم فيها هذه السلطة ، أكثر من  
معرفة للسلطة التي خولت له .

ولذلك لا بد أن يكون تفويض السلطة مكتوبا ، باستثناء حالات الطوارئ .  
وما من شك أن التفويض المكتوب يضح المفوض في حالة اتخاذ الحذر والحيطة في  
استخدام السلطة .

كما أن تفويض السلطة ، يجب أن يكون متوافقا ومتاغما ، مع سياسات  
واجراءات التنظيم ، حيث تتدرج من الرتب الأعلى في التنظيم إلى الرتب الأقل ،



وهكذا تتدرج السلطة من أعلى الى أسفل .

والفويض في حالة عدم استخدامه ، يجب أستعادته ، لانه لا يكون بصفة دائمة . وهذا ما يجب أن يكون معلوما لدى كل من تفوض له السلطة .

فالسلطة اذن مستمدة من المنصب أو الوظيفة ، والمسئولية عن عمل معين لا بد أن يقابلها سلطة كافية تحميها . فلا مسئولية بدون سلطة ، اذ أن أي قائد أو مسئول لكي يحاسب عن الاعمال والاختصاصات الموكلة اليه ، يجب أن يكون لديه من السلطة المناسبة التي تؤهله لتنفيذها .

ولعل تحديد المسؤوليات ، يحسم الكثير من الأمور ، ويجنب العمل الدخول في متاهة الغوضى ، وعدم فهم دقائق العمل <sup>(١٧)</sup> .

فالسلطة - اذن - حق بمقتضى المنصب أو الوظيفة يخول لصاحبه ممارسة نوع من أنواع السيطرة أو النفوذ أو القسوة على غيره . ويكون وفقا لما يراه متفقاً مع أهداف المنظمة .

والمسئولية ، هي الاعمال أو المهام التي تتطلب تحقيق الأهداف القيام بها . وبالتالي فكل رجل الشرطة يتحمل مسئولية ، لا بد أن يقابلها سلطة .

ولذلك يلزم توضيح المسؤوليات وتحديدتها بكل دقة ، وأن تكون مكتوبة ، ولذلك فإن السلطة والمسئولية لا ترتبط بالمسئول بقدر ارتباطها بالعمل نفسه .

والدليل على ذلك ، عندما ينقل مسئول من مكان الى آخر لا يأخذ معه مسئولياته وسلطاته ، بل يتركها لمن سيحل محله .

وقد تكون السلطة رسمية نابعة أساسا من الوظيفة ، وقد تكون سلطة تخصيص ، وهنا تكون السلطة لصيقة بالشخص ذاته .

## • تفويض السلطة اثن .

- قاصر على السلطات دون المسؤوليات .
- من أعلى الى أسفل .
- المفوض اليه يصبح مسئولاً أمام المفوض فيما تم التفويض فيه .
- التفويض لا يعفى المفوض من المسؤولية .
- يجوز للمفوض أن يسحب التفويض في أي وقت .
- التفويض قد يكون كاملاً للسلطة بدون قيد ، وقد يكون قاصراً على تحقيق مهمة معينة . والغالب هو الأخير .
- لا يجوز التفويض في بعض الأمور وعلى الرئيس أن يباشرها ويشرف عليها بنفسه وهي على سبيل المثال :
  - × الشؤون المالية .
  - × التخطيط ورسم السياسة العامة .
  - × التنظيم .
  - × العلاقات العامة .
  - × التدريب .

## • أنماط غير مفيدة في الإدارة .

- رئيس يستأثر بالسلطة ولا يفوض .
- رئيس يفوض ولا يتابع .
- رئيس يفوض مع شرط احاطته بكل ما يدور بشأن ما فوض فيه .

### شروط التفويض .

- أن يكون واضحاً ، محدداً ، معلناً .
- أن يكون المفوض اليه قادراً على ممارسة السلطات المفوضة .
- أن يكون المفوض اليه على درجة عالية من الكفاءة .
- أن يكون المفوض اليه موضع ثقة .
- ألا يحدث خلل بين السلطة والمسئولية نتيجة التفويض .
- أن يحدث تدريب لمن يتم التفويض اليه مثل اضطراره بمهام ما فوض اليه .
- أن يكون هناك نظام متابعة دقيق ورقابة شديدة للتأكد من سير المهام المفوض فيها صوب تحقيق الهدف .
- ألا يخل التفويض بمبدأ التكامل أو تجانس الأعمال والمهام المطلوب أدائها .
- أن يؤدي التفويض الى تحقيق الأهداف العامة .

### ٢/٣ المساءلة Accountability

على مدير الشرطة ألا يعتقد أن من فوضت لهم السلطة سوف يستخدمونها بحكمة وكفاءة . لذلك عليه أن يضع نظام دقيق للملاحظة ( أي ملاحظة جميع الأعمال والأنشطة التي يقوم بها من فوضت اليهم السلطة ) وذلك لمسائلتهم لدى أي انحراف أو خطأ .

وهذا يعني أن جميع من فوضت لهم السلطة يجب أن يعملوا جيداً أنهم مسئولون عن استخدامها .

ومؤدى هذا النظام أيضا أن يعرف جميع من يشترك في ادارة عمليات الشرطة من أحسن أو أخفق في استخدام السلطة . وفي هذه الحالة ، يجب أن يتخذ ضد من أخفق إجراء كالتنقل أو الوقف مثلا .

وتتم مراقبة الرئيس أو المدير لاستخدام السلطة ، بصفة وسائل ، والوسيلة الأساسية للملاحظة ، تكون من خلال تسلسل القيادة **The chain of Command** وكذلك عن طريق فحص وملاحظة الاعمال الفرعية التي تعطي معلومات وبيانات عن مدى استخدام السلطة في الادارة . كذلك يمكن لنظام معلومات الادارة أن يصمم بحيث يظهر من خلاله مدى استخدام السلطة .

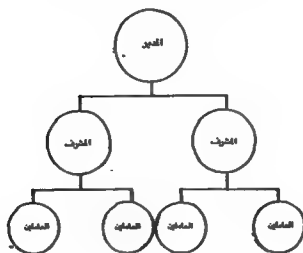
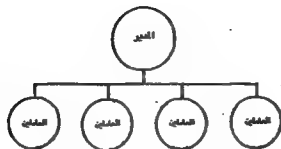
وفي تطبيق هذا المبدأ . يجب أن تكون هناك عدالة وذلك بعدم التفرقة بين الرتب ، وأن ينال الجزاء كل مقصر في أداء الأعمال . والا سوف نكون بصدد ادارة سيئة ، وخصوصا لو عرف المروسون انه لا يتم محاسبة المقصر أو البعض يتم محاسبته دون البعض الآخر .

### ٣/٣ توصيف وتعريف الوظائف :

يقع على عاتق رجال الشرطة العديد من المسؤوليات الأساسية ، ويعملون في عدة مجالات مختلفة ، منها أعمال المرور ، التوسط لحل المنازعات العائلية ، توجيه النصح والمشورة للشباب ، عمليات القبض ، أعمال الدوريات ، كتابة التقارير وتحقيق الشكاوى ، أعمال البحث والتحري ، الشهادة في المحاكم ، الإنتقاذ والدفاع المدني ، .. الخ والعديد والكثير من الأعمال الأخرى التي تضبط المجتمع ، فهي واجبات متعددة .

وأن أي تنظيم ، هو بناء متسلسل **Hierarchy** ، بمعنى أن كل تنظيم هو الذي يحتوى في داخله على تسلسل يكون فيه لأحد سلطة على آخر .  
فالحكومة ، الجامعات ، المؤسسات ، المصانع ، ادارات الشرطة ... كلها تنظيمات . وكلها تقريبا تضم هذا التسلسل ، الذي قد يختلف من تنظيم الى آخر بحسب المستويات التي يحتويها .

والشكل التالي يوضح ذلك :



فالتنظيم الأول نلاحظ أنه أقل من التنظيم الثاني ، حيث يزيد الأخير مستوى المشرفين **Supervisor** .

وإذا اطلق على أحد ما رئيس **Boss** فإن هذا يعني أن له سلطة اعطاء الأوامر للآخرين . وهذا هو ال **Supervisor** في مستويات التسلسل التنظيمية الذي له صلاحية اصدار الأوامر الى المرؤوسين . وبالتالي فإن عليه مسؤولية .

وإذا منحنا الرئيس الحق والمسئولية الذي يعطيه صلاحية اصدار الأوامر ، فإن هذه السلطة تعطيه حق صنع القرار واتخاذ موقف .

ولما كانت جميع وظائف الشرطة لا يتصور أن يوضع لكل منها قسم أو وحدة مستقل بذاته في البناء التنظيمي ، لذا كان من الضروري أن يتم تجميع البعض منها في مجموعات . والوظائف التي يتم جمعها لا بد أن تكون ذات مواصفات وطبيعة خاصة . وتكون الوظائف متشابهة متى توافر بشأنها ما يلي :

- أن يكون تنفيذ الوظيفة على خط أو مستوى سلطة واحدة .
- مسؤولية التنفيذ تتم في وقت واحد أو في نفس المكان .
- أن يكون قدر ومستوى التدريب المطلوب لها واحد ، أو درجة مهارة أداء كل منها واحدة .

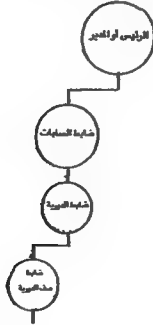
ويكفي أن نقول هنا أن رئيس أو مدير الشرطة ، يمكن أن يحدد هذا التجميع بناء على الشروط السابقة . ليس هذا فحسب ، بل استنادا أيضا الى حجم الإدارة نفسها .

## ٤/٣ تدرج السلطة The Scalar

وغالبا ما يشير هذا المبدأ الى التسلسل في الأمر أو تسلسل القيادة **The Chain of Command** ، ويقوم على أساس أن كلما كان خط السلطة واضحا من قعته الى نهايته كلما كان ذلك مؤثرا في صنع القرار ، وعاملا على سهولة الاتصالات .  
ويوجد طريقا مباشرا بين الرئيس وكل فرد في ادارة الشرطة . كما يؤدي إلى تدفق المعلومات بين مستويات التنظيم :

ويطلق على الشكل الذي يحوى هذا التسلسل القيادي الخريطة التنظيمية ~  
خريطة البناء التنظيمي **The Organization Chart** ، والتي قد تكون بسيطة أو مركبة بحسب حجم الادارة . وبالنظر الى كونها بسيطة أو مركبة ، فإنها تبين وضع العلاقات بين مختلف الأفرع والادارة نفسها .

وفي الخريطة التنظيمية التالية توضيح للتسلسل القيادي من الرئيس الى ضابط العمليات الى ملازم الدورية ثم صف ضابط الدورية ويلاحظ فيه أن الأفرع الأخرى في الخريطة التنظيمية لم تدرج من أجل الإيضاح ومنما للتداخل .





فالخريطة التنظيمية تبين كافة المستويات ، وللوهلة الأولى مكانهم في البناء التنظيمي ، ومن أين يستمدون السلطة ، بالإضافة الى أن البناء التنظيمي السليم يحدد ويؤكد خط سير التقارير والاتصالات الرسمية .

ويعتبر مبدأ تدرج السلطة أداة تنظيمية لا تقدر بقيمة لانها تنشأ خطوط اتصال رسمية . واذ تم تنظيم أي ادارة تنظيميا جيدا فإنه يمكن لكل فرد أن يستخدم خطوط الاتصال رسميا في أي اتجاه .

واذا لم يستخدم التسلسل القيادي في جميع الاتصالات الرسمية ، فأننا سوف نتوقع صعوبات جديدة ، وعلى سبيل المثال ، رئيس الشرطة الذي يهمل التسلسل القيادي باصداره أمر مباشر لضابط الدورية ، فإنه يكسر هذا التسلسل ، ويبدد السلطة بالنسبة لمن هم أعلى من ضابط الدورية . واذا كانت هذه هي عادة رئيس الشرطة ، فسرعان ما يتعلم أفراد التنظيم انه لا أهمية لهذا المبدأ ، وانه غير هام في الاتصالات الداخلية . ونجدهم لا يراعون تطبيقه في اتصالاتهم لأعلى في التنظيم ، وتصبح الخريطة التنظيمية عديمة الفائدة ، اذا لم يستخدم مبدأ التسلسل القيادي وطريق الاتصالات بحسب خط السلطة .

وعند تطبيق مبدأ تدرج السلطة ، فعلى رئيس الشرطة أن يعتبر حقيقة هامة جداً وهي أن هناك مستويات ادارية مختلفة لكل منها وظائف مختلفة . وفي مجال أقسام :

- مستوى الرئيس الاداري .
- مستوى الأمر .
- مستوى الإشراف .

وغالبا ما يتكون مستوى الرئيس الاداري من الرئيس أو المدير ، واصطاف الرئيس ( الأجهزة الاستشارية ) ، أما المستوى الثاني فيشمل جميع الرتب التي لها سلطة ومسئولية كاملة على اصطاف أو خط الوظائف ( التشغيل ) والمستوى الثالث يشمل فيما عدا ذلك وهم من تم تقسيم عملهم كمشرفين على أداء الأعمال .  
أما باقي الضباط والأفراد ، فهم يكونون خط الأداء العادي . وليس عليهم اصدار أوامر أو أي إشراف على أحد .

### ٥/٣ وحدة الأمر The Unity of Command

ويقوم هذا المبدأ على أساس أن علاقة التقارير بين المرفوعين ومن هم أعلى منهم في السلطة تكون على أساس واحد لواحد . بمعنى أن لا يكتب الرؤوس الا لواحد فقط أعلى منه في السلطة ، ولا يأخذ أوامر الا من واحد فقط أيضا أعلى منه في السلطة .

وإذا حدث عكس ذلك ، فسوف نكون بصدد تعارض خطير ، تكون نتائجه وخيمة ، وكمثال ، فإذا كان لدينا ضابط دورية تلقى ثلاثة أوامر مختلفة ، فمن المؤكد أن اثنين منهم سيكونوا على خلاف مع الرئيس أو أعلاهم سلطة ، وسيولد نوع من الاحباط لدى ضابط الدورية الذي سيقع في حيرة بين الثلاث أوامر ، فأيهما يتبع ؟؟ .  
لذلك فإن هذا النوع من المشاكل لا بد أن يؤخذ في الحسبان عند تنظيم أي ادارة شرطة .

وعلاج ذلك بأن يكون كل مرفوع مسؤول أمام مسؤول واحد فقط أعلى منه ، يتلقى أوامره منه ويكتب له تقاريره .

## ٦/٣ نطاق التحكم من السيطرة The span of Control

الرئيس الذي يرأس ثلاث

ضباط يقال له أن نطاق تمكنه من

السيطرة ثلاثة ، وكذلك ضابط الدورية

الذي يشرف على تسعة ضباط

دورية ، يقال له أيضا أن نطاق

تمكنه من السيطرة تسعة ، والمثال

التالي يوضح نطاق التحكم من السيطرة

لاحد مكاتب العمليات ، وهو سبعة .

وقد اتجهت نظريات سابقة ، على

أنه في الامكان تحديد نطاق تمكن

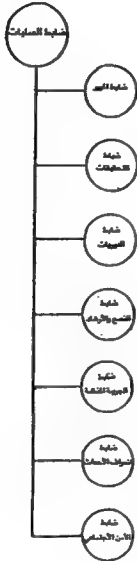
أمثل أو نموذجي ولكن مع تقدم

السنين وتعقد الأعمال وكبر حجم

المسؤوليات وزيادة مهارة الرؤوسين ،

ومواهب من لهم السلطة الأعلى ،

اتضح أن ذلك غير ممكن .



ويضيق نطاق التمكّن كلما اتجهنا الى أعلى البناء التنظيمي ، ولذلك فإن رئيس الشرطة له أقل نطاق تمكّن . وكقاعدة يقسم التمكّن تبعاً لدرجات المسؤولية والسلطة التي تمنح من خلال مستويات البناء التنظيمي فكلما توسعنا في درجات السلطة والمسؤولية الممنوحة ، كلما تمّ التضييق من نطاق التمكّن .

وباختصار ، فإن نطاق التمكّن هو أداة تنظيمية إشرافية ، إذا استخدمت بدقة وعناية وخبرة ، فإنه يمكن أن تساهم بدلالة قاطعة وهامة ، في تماسك وصلابة البناء التنظيمي .

## ٧/٢ المركزية واللامركزية Centralization

يأتي الحديث عن المركزية واللامركزية ، ونحن بصدد الحديث عن التنظيم ، وتوزيع السلطة والمسؤولية ، فالمركزية تعني تركيز السلطة ، واللامركزية تعني توزيع السلطة ، فمركزية أو لا مركزية تتوقف على مدى درجة تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل .

والواقع أنه لا توجد مركزية أو لا مركزية فقط ، وهذا ما أثبتته الواقع العملي للممارسة الإدارية .

الا أنه هناك ما يسمى بمركزية الأداء ، الى جانب ما سبق ايضاحه عن مركزية أو لا مركزية السلطة .

فنعني مركزية الأداء ، أو أداء العمل الإداري بالكامل في مكان واحد ، أي تجميع الأنشطة الإدارية كلها في مكان واحد ، على عكس لا مركزية الأداء التي تؤدي فيها الاعمال الإدارية متباعدة . وهنا قد نجد مركزية أداء مع لا مركزية سلطة ، وقد توجد لا مركزية أداء مع مركزية سلطة .

فمثلا ادارة التخطيط ، نجد أن مركزها في الأجهزة الاستشارية وتتبع الرئيس مباشرة ، ولها فروع في مختلف الادارات سواء كانت في المنطقة المركزية أو موزعة جغرافيا . فهنا نجد أن الأداء لامركزي ، بينما السلطة تكون مركزية .

وتتميز المركزية ، باعطاء الرئيس أو المدير قوة ، تمكنه من وضع سياسات موحدة ، واتخاذ قرارات واحدة . كما تمكنه أيضا من الاستفادة بالأجهزة الاستشارية والمتخصصة لأقصى درجة ويمكن عن طريقها تفادي ازدواج الوظيفة لأقصى درجة ممكنة . كما أنها تؤدي الى التقليل من فرص الانحراف ، وبالتالي لا تتطلب إجراءات رقابية كثيرة .

كما أن اللامركزية ، تتميز بتخفيض الاعباء الادارية عن كاهل الرئيس أو المدير ، وتسهل من عمليات اتخاذ القرار وتحقق التناسب بين عدد الرؤساء والرؤوسين كما أنها تزيد من العلاقات والروابط التي تؤدي الى زيادة الاتصالات والتعاون والتنسيق .

ولكن على أي أساس اذن نأخذ أو لا نأخذ بكل من المركزية أو اللامركزية ؟ .  
يتوقف ذلك على :

- أهمية القرار ، فكلما زادت أهمية القرار فكلما زادت ضرورة اتخاذ مركزيا فمثلا اتخاذ قرار تنفيذ خطة للهجوم على مكان هام وحيوي لفرض اعتمام فيه يختلف عن اتخاذ قرار بتأديب من أخل بأداء عمله في أحد الإدارات .
- ايجاد سياسة عامة موحدة ، فان بعض الاعمال يفضل أن تكون ذات سياسة واتجاه وهدف واحد . فمثلا التدريب لا بد أن يكون مركزياً ، لانه مطلوب هنا أن تكون سياسة التدريب واحدة بالنسبة

لكافة المتدربين بمختلف الادارات . كذلك نفس الوضع بالنسبة للشؤون المالية والادارية .

- حجم الإدارات ، فكلما كبر حجم الادارة ، كلما كان الاتجاه أكثر الى اللامركزية ، وعلى سبيل المثال فان مديريات الأمن لا تتصور أن تأخذ بمركزية الادارة لكبر حجمها .

- توافر العدد الاكبر ممن يصلحون كمديرين ، وبالتالي يمكن لهم مباشرة السلطة المفوضة اليهم ، والتي يمكن لهم عن طريقها اتخاذ القرارات . فمثلا اذا كان لدينا مشكلة في عدم تواجد العدد اللازم من مأموري المراكز والاقسام ، فسوف تكون أمامنا مشكلة عدم التوسع في الأخذ باللامركزية ، وسنضطر الى الأخذ بالنظام المركزي في الإدارة .

- مدى توافر نظام رقابي دقيق ، لاننا عرفنا ، أن كل مدير عليه أن يتابع من تم تفويض السلطة اليهم وبالتالي فإن هذا يتطلب جهاز رقابة فعال ، يضمن المدير أو الرئيس من خلاله الاستخدام الأمثل للسلطة . فاذا تصورنا عدم وجود هذا النظام فان الرئيس أو المدير سوف يحجم تماماً عن التخلي عن أي جزء من سلطاته ، وسوف يفضل المركزية في هذه الحالة .

- مدى مركزية أو لا مركزية الأداء ، فلا مركزية الاداء يتصور معها لا مركزية السلطة ، أما مركزية الأداء ، فانه يمكن معها تصور مركزية السلطة ، فمثلا مديريات الأمن التي تتبع وزارة الداخلية ، في

مختلف المواقع الجغرافية ، فهنا لا مركزية اداء ، اقتضت بالضرورة الأخذ بلامركزية السلطة في الكثير من أنشطتها .

- مدى سرعة وتلاحق الأحداث ، فمثلا ، نجد أن مديريات الأمن الموزعة جغرافيا ، تحدث فيها يوميا أحداث تقتضي سرعة البت واتخاذ القرار بشأنها ، فهذا ما يدعونا الى ضرورة الأخذ باللامركزية .

٨/٣ الالتزام بالقواعد ( النظام ) Discipline

٩/٣ تقسيم العمل Devision of Work

١٠/٣ وحدة الاتجاه Unity of Direction

بمعنى أن كل مجموعة لها نشاط واحد ، يجب أن تكون لها رئاسة واحدة ، وخطة عمل واحدة ، وتكون مجتمعة في مكان واحد . اذ أن ذلك يحقق القضاء على الازدواج والتداخل في المهام ، ونشاط باقي الوحدات ، ذلك الازدواج الذي يسبب كثير من اللبس ، ويبدد الجهود والأموال ، ويؤخر البت في الأمور واتخاذ القرارات .

١١/٣ خضوع الأفراد للمصلحة العامة بمعنى عدم تفضيل المصالح

الشخصية على المصالح العامة Subordination of Individual to General

Interest

١٢/٣ المكافآت Remuneration

١٣/٣ النظام Order

١٤/٣ العدالة Justice

١٥/٣ الاستقرار الوظيفي Stability of Tenure

١٦/٣ المبادرة Initiative

أن يكون للمرموسين الفرصة للتعبير عن رأيه وفكره .

### ١٧/٣ روح الفريق

وإدارة الشرطة ، تعتبر من أكثر الأدوات حاجة لهذا المبدأ ، ذلك أن العمل الجماعي مطلوب في الكثير من العمليات الشرطية ، لأنها تتعدى قدرة الفرد الواحد لإدائها .

وبالتالي لا بد لانجاز العمل الشرطي ، أن يشترك أكثر من فرد في القيام به ، فيحدد دور كل منهم ، ويتدربون على أداء كل منهم لدوره ، ليس بصفة فردية ، بل بصفة جماعية ، لأن كل منهم يكمل عمل الآخر .



## الفصل الثاني

### العملية الادارية الشرطية

#### ١- العناصر الرئيسة

١/١	التخطيط
٢/١	التنظيم
٣/١	التوظيف
٤/١	التوجيه
٥/١	التسيق
٦/١	كتابة التقارير
٧/١	الميزانية

#### ٢- العناصر المساعدة

١/٢	المتابعة
٢/٢	الرقابة
٣/٢	القيادة
٤/٢	الاتصالات
٥/٢	العلاقات

للإدارة مجموعة من العناصر ، تتفاعل مع بعضها البعض لتكون في مضمونها العملية الإدارية .

وقد اتجه الكثير الى تحديد هذه العناصر في بعض مسميات ، منهم العالم الإداري الشهير لوثر جوليک الذي صاغ تلك العناصر في كلمة واحدة **POSDCORB** كونها من الاحرف الأولى لكل عنصر ، وبذلك يكون قد حدد العناصر فيما يلي :

التخطيط	Planning	-
التنظيم	Organizing	-
التوظيف	Staffing	-
التوجيه	Diricting	-
التنسيق	Co - ordinating	-
التقارير	Reporting	-
الميزانية	Budgeting	-

الا أن هناك بعض العناصر المساعدة ، التي يجب عدم اغفال ذكرها في العملية الإدارية ، مثل المتابعة - الرقابة - القيادة - الاتصالات - العلاقات ....

لذلك سوف نقسم عناصر العملية الإدارية الى قسمين :

- عناصر أساسية رئيسية .
- عناصر مساعدة .

## ١- العناصر الرئيسية

تتكون العناصر الرئيسية كما سبق الحديث من :

- التخطيط
- التنظيم
- التوظيف
- التوجيه
- التنسيق
- كتابة التقارير
- الميزانية

وسوف نتناول هذه العناصر بشيء من التفصيل

### ١/١ التخطيط

التخطيط ليست " كلمة عربية " ، بل هي ترجمة للكلمة الأنجليزية **Planning** وان لم يرد لفظ التخطيط في الكتب السماوية ، الا أنها لم تخلو من معنى التخطيط وذلك في أكثر نصوصها ، فقد قيل أن الإسلام لم يعرف التخطيط وأنه دين تواكل - كما هو سائد في المجتمعات الأوروبية - ولكن الواقع من الأمر أن الاسلام ليس دين تواكل ، وان التخطيط ورد بمعناه في أكثر من موقع ، فمثلا ورد في القرآن الكريم الكثير من العبارات والألفاظ التي تدل في مضمونها على التخطيط ، فنرى المطالبة بالاعداد ﴿ .. وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة .. ﴾ فالاعداد هنا معناه التخطيط ، ولا سيما أن مضمون القوة لم يحدد ، فهل هي القوة الحربية ، الاقتصادية ، السياسية .... الخ ، كما ورد أيضا معنى المكر ، ﴿ .. ويمكرون

ويمكر الله .. ﴿ فالمر معنا التخطيط والتدبير ، فالمشركون يمكرون ، بمعنى يخططون ويدبرون ، ويمكر الله بمعنى يخطط ويدبر ... ، كذلك هناك معنى التربص ﴿ .. فتربصوا انا معكم متربصون .. ﴾ والتربص معنا عمل شيء ، والتخطيط له ، لدرجة أن بعض الدول الأفريقية ، يسمون التدريب والتخطيط بالتربص ، بمعنى الوصول الى الهدف ، وما التخطيط الا تحديد للهدف ومحاولة للوصول الى تحقيقه . وانطلاقا من جانب آخر ، فالتخطيط يقتضي أعمال الفكر والعقل فهو عمل أو تصرف عقلائي ، ولما كان الدين الاسلامي يكاد يكون الدين الوحيد الذي يؤسس كل نتائج العمل البشري والعمل الديني على العقل ، أمكن القول أن الاسلام قد شمل في مضمونه التخطيط .

اذن فالتخطيط نشاط انساني واع ، يقتضي أعمال المنهج العلمي في التفكير والتدبير والتحرك من خلال الزمن ، وصولا لما هو أفضل . وقد تعددت تعريفات الفقهاء ، الا أنها اتحدت في مضمونها ، وحيث لا يتسع المجال لذكرها ، الا أنه يمكن أن نصل في ايجاز الى أنه الاستعداد لمواجهة المستقبل بناء على تحسب ( تنبؤ ) لجميع الاحتمالات التي يمكن أن تحدث ، بدلا من أن تترك الأمور لتسيرها الارتجالية والعشوائية .

وتبرز ، أهمية التخطيط كبداية للعملية الإدارية ووظيفة من وظائفها ، فهو الذي يجعلها هادفة وموجهة الى غرض ممكن التحقيق ومتسق في الاهداف العامة التي تتوخاها خطة الدولة .

كما تبدو أهميته واضحة ، اذا عرفنا جوانب المشكلة التي تواجه المجتمعات النامية وهي كثرة الحاجات مع اختلاف أهميتها النسبية ، ونثرة وسائل اشباعها مع صلاحيتها لاستخدامات متعددة ، تلك المشكلة التي لا بد لمواجهتها باستخدام منهج

التخطيط والذي عن طريقه يمكن تحديد الهدف ، ثم حصر الحاجات والموارد ، ثم ترتيب أفضلية الحاجات في ضوء الموارد المتاحة ، ثم توزيع الموارد بالطرق التي تكفل اشباع تلك الحاجات .

ولعل هذا ما جعل أجهزة التخطيط على اختلاف مستوياتها تعمل جاهدة وصولا الى الخطط الفعالة التي تحقق أهدافها من خلال مواردها وامكانياتها المتاحة .

إلى جانب ذلك ، فإن التخطيط الجيد يؤدي الى اكتشاف المشاكل ودراستها عملا على حلها ، وتحديد أهداف واضحة للعمل ، وتحديد مراحل وخطوات وطرق العمل الهادف بمنظور زمني محدد ، كما أنه يحقق الرقابة والمتابعة ، وأخيرا يحقق الأمن النفسي للأفراد والمجتمع .

والتخطيط هو الذي يجعل العملية الادارية هادفة ، وموجهة الى غرض ممكن التحقيق ، فبه تبدأ العملية الإدارية ، وبالتالي فهو يسبق أي عمل تنفيذي ، فيحدد نوعه وأسلوبه ومداه .

من أجل ذلك كان التخطيط على قمة عناصر العملية الإدارية .

## ١/١/١ اركان التخطيط

للتخطيط ثلاثة أركان :

- ركن فني :

ينطوي على اجراء مجموعة من العمليات الفنية ، مثل تحديد الأهداف وتحديد الوسائل التي تحقق تلك الأهداف ، ثم اختيار الاتساق الداخلي للخطة والذي ينطوي على تحقيق أكبر حجم من

الخدمات ، بواسطة أقل مدخلات مقاحة وذلك وفقا لمناهج وأساليب علمية .

**ركن مؤسسي وتنظيمي وقانوني :**

ويشمل من جهة التشريعات والقوانين التي سوف تغطي التخطيط والخطة الصفة الالزامية . وأجهزة التخطيط سواء كان منها الرئيسية أو المساعدة من جهة أخرى .

**ركن اداري وإجرائي**

ويشمل نوعية القرارات التي سوف ينهي أن يتضمنها التخطيط ، أو بمعنى آخر مجموعة طرق واساليب الادارة التي سوف تطبق في ظل التخطيط وتنفيذ الخطه .

**٢/١/١ أبعاد التخطيط .**

كما أن للتخطيط أربعة أبعاد ، ذلك أن التخطيط المركزي على المستوى العام هو عبارة عن هيكل مركب من الخطط التي تكون فيما بينها وحدة متكاملة من الناحية الفنية والتنظيمية والوظيفية ، ومن هنا يمكن أن نتصور تلك الأبعاد :

**بعد تنظيمي :** ويشمل المستويات التخطيطية المختلفة ، والتي منها المستوى المركزي ثم القطاعي ، ثم مستوى الأقسام ، فمستوى الوحدات .

**بعد موضوعي :** ويشمل كافة أنواع الموارد المتاحة والتي منها المبنية في صورة الامكانيات والتجهيزات المادية لتأدية الخدمات البشرية في

صورة القوى العاملة ، والنقدية بمعنى الموارد المالية المتاحة .  
وانطلاقاً من هذا المفهوم ، فإن الخدمات المعينية يمكن تصورها على  
أنها الخدمات الأمنية المختلفة ، وخدمات المرور والجوازات  
وتصاريح العمل ، والحالة الجنائية وخدمات الإطفاء والإنقاذ ...  
الخ .

أما الموارد البشرية فتشمل القوى العاملة التي تتمثل في قطاعات  
الضباط ، والصف ضباط والجنود ، والعاملين المدنيين ، وأخيراً فإن  
الموارد النقدية تتمثل في حصر مخصصات الميزانية المعتمدة .

- **بعد زمني :** بمعنى أخذ عنصر الوقت في الاعتبار فنكون بصدد خطط  
طويلة الأجل ، وأخرى متوسطة الأجل ، ثم خطط قصيرة الأجل .

- **بعد مكاني :** ويشمل المناطق الجغرافية المختلفة ، وبحسب ما  
يلتزم كلا منها . ومن واقع تلك الأبعاد ، نخرج بنتيجة على جانب  
كبير من الأهمية ، وهي ضرورة التنسيق والتعاون فيما بين جهاز  
التخطيط المركزي ومستويات التخطيط الأقل ، وصولاً لاعداد الخطة  
الناجحة . ليس هذا فحسب ، بل يتم التنسيق ايضاً بين جميع  
الأجهزة المعنية باعداد الخطة .

ويشتمل البناء التنظيمي لأي مستوى تخطيطي على الأنشطة  
التالية :

**النشاط الإحصائي ،** ويقوم بتجميع وجدولة وحفظ البيانات المباشرة والغير  
مباشرة واللازمة للعملية التخطيطية من جميع مصادرها فعلى سبيل المثال عند

اعداد خطة الأمن العام ، فلا بد من توافر البيانات المتعلقة بحجم ونوعية الجريمة على مستوى الدولة ، ثم التعداد السكاني ، والامتداد العمراني .. الخ وعلى الجانب الآخر لا بد من معرفة القوى البشرية التي سوف تواجه الجريمة .. ثم الأسلحة والذخائر ووسائل الاتصال .. التي سوف تستخدم بواسطة الأفراد .

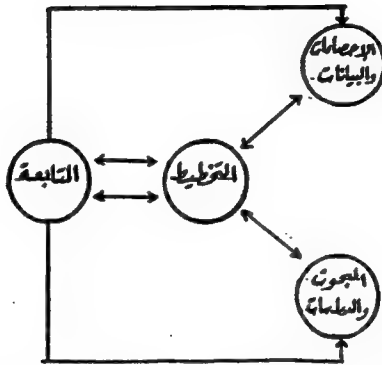
وعند تجميع تلك البيانات ، يتم جدولتها وتبويبها ، ثم ادخالها في علاقات وارتباطات مختلفة . وصولا الى المعلومات التي على أساسها سوف يتم وضع الخطة التي تستهدف الحفاظ على الأمن العام .

- **نشاط التخطيط**، والذي يقوم باعداد الخطة ذات المجالات الزمنية المختلفة .

- **نشاط المتابعة** ، وهو ذلك النشاط المسئول عن متابعة وتنفيذ الخطة بصورة دورية ، ثم تقييم التنفيذ وتقويمه ، بعيدا عن مبدأ الثواب والعقاب والذي يجب أن يكون مسئولية أجهزة الرقابة .

ويوضح لنا الديجرام التالي العلاقة التي تربط الأنشطة فيما بينها ، بالإضافة الى الدور الهام الذي تلعبه البحوث والدراسات الفنية من أجل المشاركة في اعداد الخطة الناجحة .





ولكي تمارس أجهزة التخطيط عملها على الوجه الأكمل ، لا بد أن يكون هناك فصل تام بين تلك المهام الثلاث ، وأن تكون تابعة لجهة واحدة ، وأن تكون هذه الجهة هي الجهاز الرئيسي حتى يحظى التخطيط بالقوة الادارية اللازمة لتنفيذ مهامه .

### ٣/١/١ خطوات التخطيط

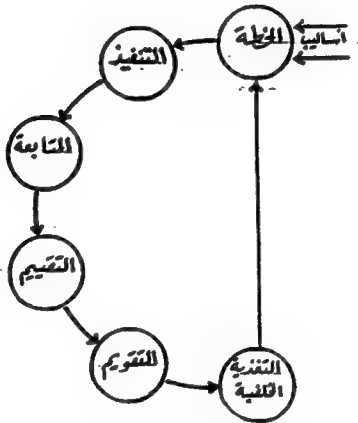
- ضرورة ادارة الحاجة الى الخطة ، بمعنى أن تكون هناك نقطة تامة في التنبؤ بوقت الحاجة اليها .
- دقة تحديد الهدف ويشترط أن يكون واضحا ومفهوما وقابلا للتحقيق مقبولا منطقيا ، وأن يكون في اطار التوجيهات العامة والسياسة العامة للدولة ، والتي منها :
  - × تأمين المسيرة الوطنية وحماية الجبهة الداخلية .
  - × تحقيق الأمن بمفهومه الشامل .

- × تيسير الخدمات التي تقدم للمواطنين ، مع تطوير مستوى أدائها ، وتبسيط إجراءاتها .
- × الارتقاء بالمعصر البشري من خلال تأهيله وتدريبه ورعايته اجتماعيا وإنسانيا .
- جمع البيانات وتحليلها ، وصولا إلى المعلومات التي تقوم عليها عملية التخطيط ، تلك البيانات التي تشترك في إعدادها جميع الأجهزة المساعدة وعلى رأسها أجهزة الإحصاء ، التي تعتبر بمثابة بنك المعلومات الذي يضم كافة البيانات اللازمة لإعداد الخطة العامة .
- تحديد الوسائل التي يمكن عن طريقها الوصول إلى تحقيق الهدف .
- اختيار الوسيلة المثلى التي تحقق الهدف بأعلى كفاءة ممكنة ، وأقل مدخلات متاحة .
- تحديد الإطار الزمني للخطة .

#### ٤/١/١ الدورة التخطيطية :

تبدأ الدورة التخطيطية في صورتها العامة بمرحلة إعداد الخطة ، ثم مرحلة التنفيذ ، ومنذ هذه اللحظة تبدأ مرحلة المتابعة ، حيث هي تجميع لكافة البيانات والمعلومات التي تمكس مدى تقدم تنفيذ الخطة ، وما صادفها من مشكلات وعقبات قد ترجع إلى أعمال في عملية التنفيذ أو إلى تباطؤ يعود لأسباب خارجة عن الإرادة أو بسبب عدم دقة تقديرات الخطة أصلا . ومهما كان السبب فاستكمالا لدورة التخطيط تأتي لمرحلة التقييم ثم التقويم الذي يعني التدخل عن طريق ما يسمى بالتغذية الخلفية

للخطة والذي بمقتضاه يمكن للخطة أن تستمر في مراحلها المختلفة وأن تتوافر لها من المرونة أثناء تنفيذها ما يكفل تعديل مسارها .  
ومن خلال الديجرام التالي ، يمكننا أن نتعرف بسهولة على المراحل السابق شرحها والتي تمر بها الدورة التخطيطية .



ولضمان نجاح عملية المتابعة ، يجب أن تكون دورية وبصورة منتظمة ، ومنظمة عن طريق تصميم مجموعات متكاملة من النماذج ، كما يجب أن تكون شاملة ، حيث أن جزئية المتابعة ، تحتم جزئية التحليل ، وبالتالي عدم شمولية كل من مرحلتي التقييم والتقويم .

### ٥/١/١ الخططة

بعد العرض السابق ، لعنى التخطيط وأبعاده وأركانه وخطواته ، آن لنا أن نعرف أن المحصلة النهائية لذلك هو وضع الصيغة التي تكفل تحقيق الأهداف . تلك الصياغة المتعارف عليها علميا بالخططة فهي الصيغة التي تفرغ فيها عملية التخطيط . ولكي تكون الخططة فعالة ، لا بد أن تتوافر لها الشروط التالية :

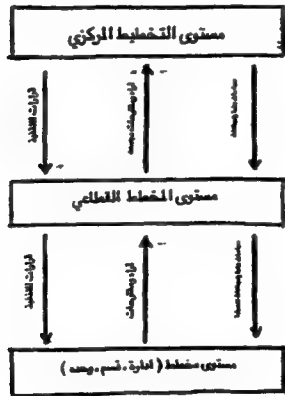
- البساطة والوضوح .
- أن تكون قادرة على تحقيق الغرض الذي وضعت من أجله .
- أن تكون الخططة في حدود وإمكانات الموارد المتاحة .
- ألا تؤثر الخططة في فعالية أوضاع قائمة بمعنى ألا ينتج عن تنفيذها ، خلل في مواقع أخرى .
- أن يؤخذ في الاعتبار ، ما قد يحدثه تنفيذها من ردود فعل غير مرغوب فيها ، سواء كانت بالنسبة للمنفذين ، أو للأجهزة المساعدة أو الجمهور .
- أن يكون لها توقيت محكم ، سواء فيما يتعلق بكل جزء من أجزائها مستقلا أو بها ككل .

## ٦/١/١ المبادئ التي يجب مراعاتها عند اعداد الخطة :

- هناك مبادئ عامة يجب مراعاتها عند اعداد الخطة وهي :
  - مبدأ العلمية ، بمعنى الاستناد الى أساس علمي ، وأجهزة التخطيط وهي بسبيلها الى تحقيق ذلك تقوم بالتعرف على آراء ومقترحات الأجهزة العلمية المتخصصة ، وتتدرب أساتذة الجامعات والمعاهد للالتقاء بالمستويات التخطيطية المختلفة وذلك في دورات تدريبية ، من أجل استخدام الأسلوب العلمي المتطور في وضع الخطة العامة .
  - مبدأ الإيجابية ، بمعنى إيجاد أوضاع جديدة . فتكون الخطة إيجابية اذا تحققت أهدافها بانخفاض معدل الجرائم الى نسبة معينة ، أو زيادة معدلات الضبط عن نظيره في السنوات السابقة .
  - مبدأ المركزية ، بمعنى مركزية التخطيط ، ولا مركزية التنفيذ .
  - مبدأ الالتزامية ، ويعني الالتزام في التنفيذ ، ومعنى ذلك أن الخطة عقب اعتمادها رسميا ، يتم إبلاغها الى جميع الأجهزة المعنية ، والتي تبدأ فورا في أولى مراحلها التنفيذية ، حيث تقوم باصدار القرارات الإدارية المناسبة والكفيلة لضمان التنفيذ الأمثل ، وصولا الى تحقيق الهدف المحدد .
- مبدأ المرونة ، بمعنى مدى استجابة الخطة للظروف الطارئة ، ومدى قابليتها لمواجهة أي مشاكل عند التنفيذ ، دون أن تفشل .
- مبدأ الواقعية ، أي ملاءمة الخطة للواقع والامكانيات .
- مبدأ الاستمرارية ، بمعنى أن التخطيط ليس عاملا عارضا تلجأ اليه في ظروف معينة ، بل هو المطلوب له صفة الاستمرار .

- مبدأ المشاركة ، حيث يؤخذ في الاعتبار الآراء البناءة لـ مختلف المتخصصين وكل من سيناط بهم أمر تنفيذها . وتحقيقا لهذا المبدأ تقوم أجهزة التخطيط باعداد نماذج مختلفة ، يتم ارسالها الى جميع الادارات والمصالح ، للوقوف على الآراء والمقترحات التي ترى هذه الأجهزة ضرورتها لوضعها في الاعتبار عند اعداد الخطة العامة .

والديجرام التالي يوضح لنا كيف يمكن تحقيق ذلك المبدأ عبر المستويات التخطيطية المختلفة .



## ٧/١/١ دعائم الخطة

للخطة أربع دعائم رئيسية هي :

- **الدعامة المادية** ، ويقصد بها المبالغ التي رصدت في الميزانية لخدمة تنفيذ الخطة والتي يمكن بواسطتها دعم وتطوير وتنفيذ المشروعات سواء ما كان منها قديما أو مستحدثا .
- **الدعامة البشرية** ، وتشمل الافراد الذين سوف ينام بهم أداء الخدمات للمواطنين ، وبالتالي العمل على توفير تلك الاعداد اللازمة بالكم والنوع من مختلف الفئات .
- **الدعامة التنظيمية** ، فالبناء التنظيمي الجيد ، هو ذلك البناء الذي يخدم تحقيق الأهداف المحددة بالخطة ، ومن هنا برزت أهمية دراسة الأبنية التنظيمية المختلفة ، للتأكد مما اذا كانت قادرة على تنفيذ تلك الخطة أم لا وبالتالي ، هل هي في حاجة الى تدعيم أم لا .
- **الدعامة التشريعية** ، وتشمل النظر في شأن اجراء التعديلات أو الإضافات لمختلف القوانين واللوائح المعمول بها ، وذلك حتى يتيسر تحقيق اهداف الخطة .

## ٨/١/١ انواع الخطط

ان مخرجات العملية التخطيطية ، هي عبارة عن خطط وبرامج . وكما هو متوقع فانها كثيرة ومتنوعة وقد قدم ( ولسن ) خمسة تقسيمات للخطط الشرطية <sup>(١٨)</sup> .

**الخطط الإجرائية Procedural Plans** ، وهي اما عامة أو متخصصة وينظرون اليها على أنها عمليات إجرائية نمطية للإدارة ، حيث تعني بالامور العادية

التي تعتبر ضمن النشاط اليومي لضباط الشرطة ، والتي تصف ما يقوم به ضابط الشرطة في ظروف محددة .

- **الخطط التكتيكية Tactical Plans** ، وهي أكثر فنية من الخطط الاجرائية ، وهي تبين أكثر تفصيلا ما يتبع في بعض الحالات وبمعنى آخر فان الخطط التكتيكية تتعامل مع الأحداث التي تخرج عن نطاق الروتين .

- **خطط العمليات Operational Plans** ، وهي تلك الخطط التي تستدعي تشغيل الفرد الى جانب الآلة . بمعنى تحديد دور كل فرد في العمليات المتخصصة مثل فخذ الشغب ، والتبض على عصابة خطيرة وكذلك كيفية استخدام المعدات والأسلحة ووقت الاستخدام .

- **الخطط الإضافية Extradepartmental Plans** ، وهي الخطط التي تتم بالاتصال والاتفاق مع أفراد ، منظمات وكالات .. خارج ادارة الشرطة ، فمثلا في حالة الازمات والكوارث تكون الخطط بالتعامل مع أجهزة لا تتبع الشرطة . كذلك في حالة ما اذا طلب من الشرطة تقديم خدمات اجتماعية هذا مع وضع في الاعتبار ألا تشغل هذه الخطط ادارة الشرطة عن عملها الرئيسي .

- **خطط الادارة ( الخطط الاستراتيجية ) Management Plans** ، ويطلق أحيانا على هذا النوع من الخطط ، الخطط الاستراتيجية ، **Strategic Plans** وهي أكثر الخطط السابقة تعقيدا ، حيث تتعلق بإدارة الشرطة ككل.



## ٩/١/١ معوقات التخطيط بوجه عام :

تعرض عملية التخطيط بعض المعوقات التي تتكاثف أجهزة التخطيط عملا على دراستها ، وصولا الى تحقيق مستوى التخطيط الأمثل .

### واهم تلك المعوقات :

- الافتقار الى الاجهزة المساعدة ، التي تتولى جمع وحصر وتبويب البيانات بالدقة الكافية والسرعة اللازمة ، فقد بدا واضحا أهمية الدور الذي يلعبه البيان الصادق والمعلومة الحقيقية من أجل تحديد الاحتمالات المستقبلية ، فالبيانات والمعلومات عنصر أساسي وجوهري بالنسبة للتخطيط - ليس هذا فحسب - بل بدونها لا تقوم للتخطيط قائمة ، فهي لذلك تعتبر من أهم الأدوات لاعداد الخطة الجيدة الناجحة .

وتفتقر معظم اجهزة التخطيط لتلك الأجهزة المساعدة ويمكن لنا أن نقرر بحزم أن تحقيق أهداف التخطيط وبالتالي تحقيق الأهداف المريضة التي يرجى تنفيذها رهن بتوفير قاعدة المعلومات الاحصائية الاساسية بأسلوب علمي حديث . من أجل هذا كانت الحاجة ماسة الى أن يكون لدينا بنك للمعلومات ، فكلما كانت المعلومة موجودة ومحددة ومنظمة بطريقة وأسلوب يمكن الاستفادة منها في الوقت المناسب ، كلما أمكن لنا أن نضع التصورات والاحتمالات المستقبلية بصورة تؤمن تحقيق الاهداف المخطط لها .

### - وجود شبكة تخطيطية متباعدة :

تتكون وظيفة التخطيط - كما عرفنا - من مجموعة من الاعمال المتشابهة ، حيث تشتمل على تقييم الموقف ، وتعريف ، وتحليل النتائج والاسباب ،

وتقييم الموارد ، وتقدير الامكانيات البديلة للموارد ، والتحقق من اتباع القواعد السياسية والاستراتيجية ، وتحديد الاولويات والاهداف ووضع الخطة والسياسة ، واجراء المتابعة .

وبالرغم من أن عمل أجهزة التخطيط المركزية ، هو التوفيق والتنسيق دون مباشرة أي من الوظائف التنفيذية - وان كان لا بد أن تكون لها مكانتها الادارية المرموقة ، والدعمة بتأييد من السلطة العليا - فانها تتولى المتابعة وإيجاد الحلول للمشاكل التي تعترض التنفيذ والتنسيق بين الجهات التنفيذية المختلفة ، وتوفير المساعدات الفنية والمعنوية لها .

وعلى ذلك ، لا يتصور أن يكون أداء هذه الوظيفة مقصورا على جهة واحدة فى شبكة التخطيط ، بل ينبغي أن يكون نتاج تفاعل الشبكة في مجموعها . أما عن وحدات التخطيط التابعة للادارات فتدخل في شبكة التخطيط باعتبارها نقطة حيوية هامة ، اذا أن علاقة ادارة التخطيط المركزية بهذه الوحدات هي علاقة متكاملة وجزء لا يتجزأ منها .

من أجل ذلك وجب أن تكون هذه الشبكة منظمة ومجهزة ومزودة بكوادر تخطيطية قادرة على أداء وانجاز مهمة التخطيط المطلوبة .  
عدم تكامل أبعاد التخطيط :

التخطيط المركزي عبارة عن هيكل مركب من الخطط ، التي تكون فيما بينها وحدة متكاملة من الناحية الفنية والتنظيمية والوظيفية ، ولذلك فقد احتوى هذا الهيكل على أبعاد أربعة :

x بعد تنظيمي يشمل مستويات التخطيط المختلفة .

× بعد موضوعي يشمل كافة الموارد والامكانات وبالتالي فيشمل الخطط العينية والبشرية والمالية .

× بعد زمني حيث يحدد علاقة الخطة بعنصر الوقت ، وبالتالي يشمل الخطط طويلة الأجل ، والخطط متوسطة الأجل . ثم الخطط قصيرة الأجل .

× بعد مكاني .

وفي ضوء ذلك ، لو أخذنا التخطيط بأبعاده الأربعة السابقة لما أمكن أن يتم التخطيط لاداء الخدمات بمعزل عن التخطيط للقوى العاملة . بعيدا عن التخطيط في مجال استخدام المخصصات المالية .

معنى ذلك ، انه لا بد ان يتم التخطيط بتكامل تام فيما بين الابعاد جميعا وفي وقت واحد . فيجب وضع كافة الامكانات العينية والبشرية و المالية في صورة بيانات ومعلومات ، لتكون أمام المخطط المركزي ، حتى يتمكن من اعداد التصور النهائي للخطة بكامل أبعادها .

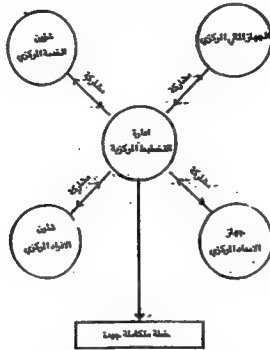
وسوف نأخذ أهم هذه العلاقات لتكون مثالا لضرورة تحقيق هذا التعاون . ولعل هذه العلاقة هي علاقة جهاز التخطيط المركزي بالجهاز المالي المركزي . حيث يجب ألا يباشر كل منهم مسؤولياته بمعزل عن الآخر ، فان كفاءة الجهود التخطيطية تحتم مشاركة وتعاون الجهازين ، فجهاز التخطيط المركزي يقوم بوضع تقديرات جملة الموارد المالية المتاحة ، وكذا تقديرات للموارد المقترحة بالاشتراك مع الجهاز المالي أو الميزانية .

وترجع ضرورة هذه المشاركة والتعاون بين الجهازين الى أن جهاز التخطيط

المركزي يحتاج الى بيانات جهاز الميزانية عن الموارد المالية لكي تكون الاساس في وضع الخطة السنوية ، كما أن الجهاز الاخير يعتمد على الأول في مده بالتوجيهات العامة لوجه توزيع الاستثمارات في الخطة السنوية عند اعداد الميزانية السنوية التي تكفل تمويلها .

هذا مع ملاحظة أن عدم التنسيق بين الجهازين يؤدي الى وضع ميزانية سنوية مخالفة لما تقتضيه متطلبات الخطة السنوية مما يؤدي الى سوء تخصيص الاعتمادات وبعثرة الاماكانات ، وضياع الأموال .

والديجرام التالي يوضح لنا مدى أهمية هذا التعاون والتنسيق وصولا الى خطة متكاملة .



- عدم الاتفاق على مسمى واحد لجميع إدارات وأقسام ووحدات التخطيط :  
 إن اختلاف مسميات أقسام ووحدات التخطيط يوجد نوعا من عدم التنسيق والتعاون فيما بين هذه الإدارات والوحدات ذلك أن اختلاف التسمية يؤدي بالضرورة الى الاختلاف في الاختصاصات .  
 وعلى سبيل المثال هناك إدارة التخطيط والمتابعة ، إدارة التخطيط والرقابة ، إدارة التخطيط والبحوث ، إدارة التخطيط والبحوث القانونية .  
 هذا بالإضافة الى أن بعض المسميات لا تتميز بالشمول بحيث تعبر عن أوجه نشاط أخرى لا تدخل في مجالات التخطيط .  
 وعلى ذلك قد يكون من الافق أن يتم الاتفاق على مسمى واحد ، يتم التعارف عليه لدى جميع الإدارات ويكون من الشمول بحيث يجمع

الاختصاصات المتعلقة بالعملية التخطيطية .

مباشرة ادارة التخطيط لمهام تخرج بها عن نطاق واطار التخطيط :

هذا وقد يكون أحد الميوب الجوهرية لتبعية أجهزة التخطيط المركزية للسلطة الرئاسية مباشرة ، اذ أنه قد يتم تكليف أجهزة التخطيط بدراسة بعض الموضوعات التي لا تدخل في صميم عملها كتخطيط ، مما يترتب عليه ضياع جهودها في أعمال خارجة عن حدود اختصاصها ، وفي الوقت نفسه لا تمكنها من مباشرة مهامها الرئيسية .

ولكن وان كان تبعية ادارة التخطيط المركزية لأعلى سلطة هو أمر حيوي ومرغوب فيه ادارياً وتنظيماً ، الا أنه لا بد أن يكون بالقدر الذي يمكنها من ممارسة صلاحيتها وسلطتها ، وبحيث لا يتعدى ذلك التكليف بما يخرجها عن اختصاصها .

قصور البحوث والدراسات الفنية في مجال التخطيط :

يشكل هذا الجانب قطاعاً هاماً بإدارة التخطيط المركزية ، وقد نجد من المهم في هذا المجال أن تؤكد على نوعية البحوث التي يجب اعدادها وتوليها بالعناية التامة - واسلوب عملها فهذه البحوث والدراسات تمثل القاعدة النظرية والتطبيقية التي تبني عليها اهداف الخطة وتقديراتها .

اذن ما من شك أن أي قصور في مجال الدراسات التي يجب أن تعقد في مختلف المجالات المتعلقة باعداد الخطة المركزية ، كتلك التي يجب اعدادها قبل الخطة السنوية في مجال الموارد المالية ، وفي مجال الموارد المينية وأيضاً في مجال الموارد البشرية .. الخ ، يؤدي الى خطة فاشلة .

## - الخلط بين مفهومى الرقابة والمتابعة :

أن أهمية التفرقة بين مفهوم الرقابة ومفهوم المتابعة ضرورية ، فالرقابة هي إحدى الوسائل التي يتم عن طريقها الوصول الى تحقيق الاهداف بصفة عامة وبذلك لا يقتصر عملها على العملية التنفيذية فحسب ، بل يتعداها الى كافة الوظائف التي تتألف منها العملية الادارية ولذلك كانت الرقابة تشكل جهازاً يعمل بعيداً عن مجال التخطيط وأن كان يؤدي الى نفس الغرض من المتابعة ، الا أن الرقابة أشمل وأعم لان مجالها يشمل العملية الادارية ككل .

أما المتابعة ، فمعناها التأكد من أن لآخر بصحة الاتجاه ، حتى يمكن التدخل في الوقت المناسب لتصحيح المسار من أجل ذلك كانت المتابعة أقرب كثيراً في عملها واختصاصها الى جانب التخطيط .

نصل من وراء هذا الايضاح الى أن الرقابة لا تدخل ضمن حدود ومجال التخطيط بقدر ما أوضحنا أن المتابعة هي صلب وكيان العملية التخطيطية . فالمشكلة اذن قائمة نتيجة الخلط بين كل من مفهوم الرقابة ومفهوم المتابعة ولعل الدليل واضحاً عند قراءة المسميات المختلفة لأجهزة التخطيط فبعضها يضيف كلمة الرقابة والبعض الآخر لا يضيفها .

## ١٠/١/١ التخطيط ومنظومة المدخلات والمخرجات

عرفنا أن أجهزة التخطيط تعمل في تنسيق وتعاون مع باقي الأجهزة المعنية لتذليل ما قد ينشأ من معوقات قد تعوق العملية التخطيطية .

ويعتبر التخطيط من أهم أسس الادارة كوظيفته يعتمد عليها باقي العناصر في

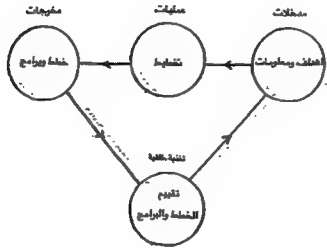
وضعها موضع التنفيذ . فلا قيمة لعملها بدون التخطيط .  
وكلنا يعمل بالتخطيط ، فهو المستقبل ، الذي قد يكون للساعة القادمة ، أو  
اليوم القادم أو الشهر القادم ، أو السنة القادمة أو .... الخ .  
فمعظم أنشطتنا المستقبلية مخطط لها ، سواء كان التخطيط بمعرفة أو  
بمعرفة غيرنا .  
فالتخطيط استعداد لتوقعات المستقبل . والخطط هي وسائل مواجهة الآمال  
والأهداف المستقبلية .  
لذلك فإن التخطيط وظيفة على درجة بالغة من الأهمية ، ينخرط فيها كل  
فرد دون استثناء .  
وأن كل إدارة شرطة ، عليها أن تطور من عمليات التخطيط بها ، والتي  
سيتم من خلالها توقع المشاكل العاجلة والاجلة ، واقتراح حلول وبدائل مواجهتها ،  
وأن عدم وجود التخطيط غالبا ما سيكون له نتائج وخيمة ، قد تكلف رجل الشرطة  
حياته .  
وكثير من الناس ، والتنظيمات لا تواجه المشاكل الا بعد أن تصبح أزمات  
والمثل القديم يقول " I will cross that bridge when I come to it "   
بمعنى (( أننا سوف نعبّر القنطرة ، عندما نصل إليها )) وهذا هو موقف من لا  
يعترفون بالتخطيط ، أو يضعونه في مرتبة أدنى من الأهمية .  
والحقيقة أن المخططين الكفاء ، هم من يصلوا الى القنطرة ويمبروها بالفعل  
دون أي صعوبة . والعكس صحيح فمن لا يعترفوا بالتخطيط يصلون الى القنطرة  
فيجدونها قد جرفها النهر .



فالتخطيط هو جهاز حل المشاكل ، ولأن كل الناس ، والتنظيمات لديها العديد من المشاكل ، فمن الضروري ان يكون لديها القابلية والقدرة على التخطيط .

والتخطيط الفعال ، ضروري وهام للشرطة ، ذلك أن حماية الارواح والممتلكات وحفظ الأمن والنظام في المجتمعات ، يعتمد أساسا على تواجد الشرطة في المكان المناسب والوقت المناسب ، لاتخاذ الاجراء أو الموقف المناسب .

فالتخطيط منظومة تدخل منها الاهداف والمعلومات كمدخلات ، لتخرج لنا في صورة خطط وبرامج كمخرجات والديجرام التالي يوضح لنا ذلك :



- ومن خلال المثال التالي سنعرف أهمية التخطيط في مجال عمليات الشرطة :
- تم تعيين ضابط دورية في اختصاص معين .
  - في الساعة ( ٢ ) صباحا تلقى استدعاء بالراديو لاحد المحلات ، والتي انطلق فيها الانذار بالسرقة .
  - عندما وصل الى مسرح الحادث شاهد اثنين مسلحين يصوبون بنادقهم الى موظف الخزينة .
  - فقام بسحب سلاحه ودخل من الباب الامامي المفتوح للمحل .
  - وعند مشاهدة المسلحين لضابط الدورية جروا الى شباك في جانب المحل .
  - امرهم ضابط الدورية بالوقوف وهددهم باطلاق النار .
  - في نفس هذه اللحظة ، حضر ضابط دورية آخر كان في منطقة قريبة على أثر سماعه الاستدعاء بالراديو .
  - وبمجرد وصوله ، شاهد أحد المسلحين وهو يخرج متسلقا من الشباك الى الخارج ، وجرى مختفيا في الظلام .
  - جرى ضابط الدورية الثاني تجاه المحل في أثناء استعداد الشخص السلاح الثاني للقفز .
  - وفي لحظة وصوله للمحل أطلق ضابط الدورية الذي في الداخل طلقتين ، أصابت احدهما السارق في قدمه ، والثانية ضابط الدورية الذي في الخارج !!
  - معنى ذلك ، انه لم يكن هناك تخطيط بدليل أن كل من سمع النداء من الضباط توجه الى مكان الحادث ، وبدأ كل منهم يتعامل من تلقاء نفسه ، بدون تعليمات محددة وواضحة .

لذلك لا بد أن نتعلم من هذا المثال أن المدخلات ، كان يجب أن تشمل على عدد المسلحين المتواجدين في المبنى ، ونوع السلاح الذي معهم ، ومواقعهم داخل المحل ، وخريطة المحل ، وأي معلومات اضافية معلومة عن السارقين مثل ال M.O أي الاسلوب الاجرامي لهم ، كما يجب أن تشمل على عدد الضباط في مسرح الحادث ، وعدد الضباط الاحتياطي الذين يمكن أن يكونوا في متناول اليد ، ومدى امكانية تواجد وحدات متخصصة مثل الغاز المسيل للدموع ، أسلحة الغاز ، أسلحة نارية ، ومكبرات صوت ، كلاب شرطة ... الخ .

هذا بالإضافة الى مدخل الاهداف الرئيسية للعملية وهي القبض على السارقين بأقل خسائر في الأرواح .

وإذا كانت الخطة العامة تنص على بعض المحظورات ، وتضع ارشادات عامة لوضع الاهداف موضع التنفيذ ، فانه يجب أن نضع في الاعتبار أن كل موقف لا يشبه الموقف الآخر ، لان المدخلات تتغير من موقف الى آخر ، وعلى ذلك فحتى اذا تم التخطيط المسبق للموقف بمعرفة قسم التخطيط بإدارة الشرطة ، فان كل ما يتم عمله بمعرفة القائمين على التنفيذ لابد أن يوضع محل التقييم ، بمعنى أن كل القرارات التي تتخذ ، وكل العمليات التي يجري تنفيذها في مسرح الحادث تقع جميعا تحت التقييم ، وذلك من أجل الوصول الى تحقيق الاهداف المرجوة .

وفي الديجرام السابق ، نجد التقييم يدخل كمدخل أساسي . يستفاد منه في تحديث أو تغيير السياسة العامة لإدارة التخطيط .

وهنا اذا اتفقت الخطة المدة من قبل ادارة التخطيط ، مع الخطة التي التزم بها ضابط الدورية في مثالنا السابق ، ونفذها في مسرح الحادث ، فهنا لا نكون بحاجة

الى تغيير أو تعديل للخطة ، ونكون بصدد نجاح لتحقيق الاهداف وتصبح هذه الخطة كمدخل جديد ، لمواجهة مثل هذا الحدث في أي وقت . وعلى قسم التخطيط في ادارة الشرطة أن يدرس ويحلل جميع المشاكل المحتملة ، ويضع لها الحلول والخطط لمواجهةها ، وأن يراجع بصفة دائمة هذه الخطط ، ليقرر قبولها واستمرارها أو عدم قبولها . ويجب أن يحصل قسم التخطيط في ادارة الشرطة على أوسع نطاق أو قدر من المسؤوليات والصلاحيات ، وأن يشترك في دراسة أي هدف من أهداف الادارة . وعلى قسم التخطيط أن يقوم من تلقاء نفسه بكل ما سبق ، وبدون توجيه من الرئيس وان كان هذا لا يمنع من تدخل الرئيس لتحقيق الاشراف . وعلى قسم التخطيط أيضا أن يبدأ عمله بالتعرف على كل اجراء أو عملية ، واختبارها وتوقع ما لم يكون في الاعتبار ، لكي يكون الاختبار دقيقا وناجحا .

وعند اختيار الاجراءات أو العمليات هناك مجموعة أسئلة يجب أن تسأل :-

- هل الاجراء أو العملية فعلا ضرورية ؟
- هل يمكن استبعادها ؟
- كيف يمكن تنفيذها بصورة أحسن ؟
- هل يمكن تنفيذها بأقل تكلفة ؟
- اذا حدث أي تغيير ، ماذا ستكون عليه النتيجة ؟
- هل قامت ادارة اخرى بأدائه في صورة أحسن ؟

والخطوة الثانية والهامة بعد التعرف على نوعية المشاكل في العملية التخطيطية ، هي التنبؤ ، فعلى المخططين أن يعلموا جيدا ، أنه بينما تتواجد المشاكل في الحاضر ، فإن حلولها تنفذ في المستقبل . وعليهم أيضا أن يبحثوا عن المعلومات حول المستقبل الذي سوف تطبق فيه الحلول المتنبأ بها .

وبالرجوع الى المثال السابق ، الخاص بالسارقين الذين ضبطوا في أحد المحلات فيمكن تحديد مشكلة التخطيط في هذه العملية بأنها ، كيف يمكن اخراج السارقين خارج المحل ، وهناك بديل هو إجبار السارقين على الخروج من المحل باطلاق النار على المبنى ، وسواء احترق المبنى في العملية ، أو مات السارقين من اطلاق النار ، فان هذه النتيجة لن تكون متمشية مع أهداف ادارة الشرطة .

ولذلك ، لا بد من دراسة كل البدائل وتقييم المخرج في هذه العملية وهو نجاح الخطة بإخراج السارقين خارج المبنى ، وفي نفس الوقت الحفاظ على حياتهم ، وحماية الممتلكات ، حيث يصبح تغذية خلفية بالمعلومات وتكون عبارة عن مدخلات مرة أخرى ، ليمتداد بها في تحسين الخطط القادمة .

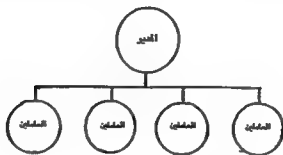
ولان التخطيط هو أساس الوظيفة الادارية لادارة الشرطة ، فمن يخفق في إعداد الخطة الناجحة فانه سيخفق أيضا في التنظيم ، والتوظيف والتوجيه ... إلى آخره .

## ٢/١ التنظيم Organaization

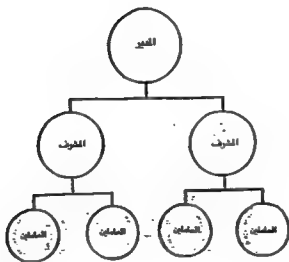
يعتبر التنظيم أحد الوظائف الأساسية لادارة الشرطة ، وعلى المسؤولين عن ادارة الشرطة الذين يكون لديهم الأمل في مواجهة المتطلبات الشرطية الأكثر تعقيداً ونمواً أو تطوراً لمواكبة المجتمع المعاصر ، أن يعملوا جاهدين صوب تحسين عملياتهم الشرطية ومخرجاتها كل في ادارته <sup>(١٩)</sup> .

وبداية علينا أن نعرف أن أي تنظيم يمارس فيه احدهم سلطة على الآخر فهو تسلسل هرمي سلطوي **Heirarchy** فالحكومات ، المؤسسات ، المجالس ، العائلات ، الجامعات ، ادارات الشرطة .... الخ كلها سلاسل هرمية .

وتتفاوت التنظيمات فيما بينها حول عدد المستويات التنظيمية ففي الشكل التالي نجد التسلسل الهرمي يمثل مستوى المدير ومستوى العاملين فقط :



بينما في هذا الشكل فإننا نلاحظ أكثر من مستوى :



ف نجد أن الشكل الأول أقل في التسلسل السلطوي عنه في الشكل الثاني الذي اشتمل على أكثر من مستوى .

وإذا اطلقنا على أحد لقب مدير أو رئيس **Boss** ، فإن هذا يعني عموماً أنه لديه السلطة لاعطاء الأوامر الى مرؤسيه ، وله الحق في صنع واتخاذ القرارات واتخاذ المواقف . فضايط الشرطة ، على سبيل المثال له الحق كمشرف مسئول ان يوافق على طلب أحد أفراد الدورية للانتقال من منطقة اختصاصه . وهو في سبيله الى تنفيذ ذلك يمارس حقه في اتخاذ قرار وموقف قائم على كونه مسئولاً عن أداء عمله الذي فُوض فيه ، في الوقت الذي لا يحق لرجل الدورية أن يترك مكان اختصاصه دون الأذن المسبق ، لان ليس لديه السلطة .

وقد اعتقد البعض خطأ ، أنه لا بد من تغيير الهياكل التنظيمية بصفة دورية حتى اصبحت في الدول المتأخرة ، مثل الموضة التي يجب أن تتغير دورياً وعلى فترات متقاربة ، وذلك اعتقاداً منهم أن هذا يخدم العمل الإداري ، في حين يصيبه بعدم الاستقرار ، ويكلف الكثير من الجهد والمال ، ويستغرق المزيد من الوقت .

ولا أدل على ذلك مما نشاهده ونسمع عنه من تغييرات متوالية في كثير من الهياكل التنظيمية لغالبية أجهزة الدول النامية الادارية ، بينما لا نسمع الا نادراً عن مجرد اعادة التنظيم في الدول المتقدمة .

ويدور التنظيم في فلك انصار المدرسة التقليدية والمدرسة السلوكية ، حيث يرى التقليديون أن أساس التنظيم هو سلوك الأفراد ، وان هذا السلوك يفترض فيه الرشد والمنطقية الذي يكفل اداء الاعمال بالصورة المحددة سلفاً . وفي هذا الاطار يكون التنظيم موحداً للجهود من أجل الوصول الى تحقيق الهدف ، وذلك من خلال جهد مشترك يقوم أساساً على توحيد الجهود والتنسيق فيما بينها . والتنظيم وفقاً لهذا

الاتجاه يتطلب التجميع الرتيب للإجراءات المرتبطة من أجل تكوين كيان موحد ،  
يُمكن من ممارسة السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غرض أو هدف محدد (٢٠) وهو  
الجانِب الرسمي للإدارة ، توزع فيه الواجبات والوظائف في علاقات محددة ،  
وبطريقة منسقة فيما بين ما تضمه من وحدات .

وقد واجه هذا الاتجاه نقد الاجتماعيين ، وقالوا إن هذا الاتجاه يؤدي إلى  
تلاشي شخصية الأفراد في إطار المنظمة وقوانينها ، وأنهم يصبحون كآلة لا تلبث أن  
يتلاشى مفعولها على المدى الطويل ، وأنها لا تؤمن بالتغيير وفق معطيات ومتطلبات  
الحاجة إليه .

أما المدرسة السلوكية أو التجريبية **Empirical School** فإنها تقرر أن  
التنظيم ينشأ نتيجة للتعاون بين الأفراد الذين يجمعهم هدف مشترك ، وبالتالي فإن  
التنظيم لا يفرض ، ومن هنا فقد ركز هذا الاتجاه على دراسة السلوك الجماعي  
للأفراد .

ودون الاستفاضة في النظريات الأكاديمية ، فإننا نتساءل أي النظريات تتبع ،  
وأي التنظيمات تُطبق ، وبالقِطع هناك صعوبة لإجابة هذا التساؤل ، ولكن يمكن  
القول بأنه لا يوجد ما يطلق على التنظيم الأمثل الذي يمكن أن نضمن له النجاح  
بالنسبة لكافة المنظمات . بينما التنظيم المثالي ، هو ذلك التنظيم الذي يتحقق من  
خلاله انسجام وتناغم العلاقات بين العاملين استهدافاً نحو تحقيق المصالح المشتركة ،  
التي تحقق الأهداف المرجوة .

فالتنظيم ، هو عملية تحديد ، وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه ، وإقامة  
العلاقات بغرض تمكين الأفراد من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف .



## ١/٢/١ متطلبات التنظيم

يتطلب التنظيم ما يلي :

- وسائل يتمكن الافراد من خلالها أداء العمل بكفاءة لتحقيق الاهداف المحددة بالخطّة .
  - معرفة الأنشطة التي سوف تدخل ضمن التنظيم .
  - تحديد السلطات .
  - تحديد المسؤوليات .
  - تحديد العلاقات والاتصالات في العمل .
  - تحديد العمل الجماعي والفردى .
- فالفرض أن هناك عملاً ، مطلوباً انجازه ، وأن هناك مسلمات يجب أن نعتزف بها وهي :

- × أن هذا العمل أكبر من أن يؤديه شخص واحد ، لذلك فهناك ضرورة لتقسيم العمل ، حتى يقوم أكثر من شخص بأداء العمل .
  - × قابلية العمل للتقسيم الى أجزاء أو أنشطة .
  - × هذا التقسيم يعطى فرصة الاستفادة بمزايا التخصص ، بمعنى وضع المهارات المتخصصة في الاعتبار .
- فالتنظيم اذن ينطوي على مكونات أساسية يمكن أن نلتمسها من خلال ما سبق ، وتحديدّها كما يلي :
- × معرفة الهدف المراد تحقيقه ، لانه هو الذي يحدد المتطلبات الأساسية للعمل .

- × تقسيم العمل الى أنشطة جزئية .
- × تجميع الأنشطة في مجموعات أو وحدات .
- × تحديد الواجبات والمسئوليات ، مع توفير الوسائل المادية ، والبيئة المناسبة لأداء العمل .
- × اسناد المهام لأفراد مؤهلين يكونون قادرين على أداء العمل .
- × تفويض السلطة اللازمة والمناسبة للأفراد .

ويترتب على غيبة التنظيم ما يلي :

- × اختلاف الوظائف في أهميتها بغير أساس سليم .
- × الأزدواج في العمل .
- × اهمال بعض الوظائف .
- × وجود مهام لا يعرف من المسئول عنها .
- × استقلال كل وحدة في الهيكل التنظيمي والتركيز على مشكلاتها الخاصة دون النظر لباقي الوحدات .
- × عدم ترتيب وحدات العمل بالصورة التي يتطلب التنظيم .
- × ميلاد مراكز القوى ، والامبرطوريات في العمل ( كل بحسب قوته وصلاته )

وبذلك تكون فوائد التنظيم ما يلي :

- × تمكين كل فرد من معرفة مجموعة الأنشطة التي سيقوم بأدائها .
- × التحديد الواضح لعلاقات العمل .
- × كل عضو في التنظيم تكون له السلطة الضرورية ، وبالقدر اللازم لأداء العمل

- × ينطوي التنظيم السليم على التفويض المناسب للسلطة بطريقة منظمة .
- × التنظيم الفعال يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية .

## ٢/٢/١ مبادئ التنظيم

سنعرض فيما يلي للمبادئ الأساسية للتنظيم

### ١/٢/٢/١ مبدأ تفويض السلطة . The delegation of authority

استكمالاً لما أشرنا إليه عند حديثنا عن التفويض باعتباره أحد مبادئ إدارة عمليات الشرطة ، فإننا نجد أن الرئيس أو المدير في إدارة الشرطة يفوض بعض سلطات اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية في إدارته . والسلطة هي الحق في اتخاذ قرارات أو أداء أعمال والسلطة النهائية في إدارة الشرطة تقع على عاتق الرئيس أو المدير ، الذي يجب أن يفوض السلطة بحكمه وعلى مدى واسع لمن يتوقع فيهم استخدامها بمسؤولية . حتى يتم اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى إنجاز الأعمال .

وإن كانت السلطة يمكن تفويضها ، إلا أن المسؤولية لا يمكن تفويضها . فالمسؤولية **Responsibility** هي الالتزام باتخاذ القرارات ، وأداء أعمال . واستخدام السلطة بحكمه وتعلل .

وكل فرد في التنظيم ، يمارس أداء عمل معين ، يجب أن يكون لديه القدر اللازم من السلطة لأداء هذا العمل بصورة جيدة . وفي إدارات الشرطة التي يرى رؤساؤها أو مديروها أن لا ضرورة لذلك ، نجد عدداً ضئيلاً من القرارات العملية .

وانجازاً أقل للعمل ذلك أن في بعض حالات كثيرة لا يعي أغلب الرؤساء والمديرين كيفية تشغيل ميكانيزم عملية التفويض ، والبعض الآخر لا يرضى بتفويض السلطة

خوفا من سوء استخدام المروسين لها ، وما يعكسه ذلك من أثر سىء على الإدارة وعليهم ، ويدرك كثير منهم أن السواد الأعظم من المواطنين سيرجع النجاح أو الفشل لجهودهم ، ولذلك فهم حريصون على ألا يصدر أي خطأ من مروسيهم .

والجانب التهكمي لعدم الرضاء الشائع فيما يتعلق بتفويض السلطة ، هو فيما يتعلق بأثر ذلك على الحالات الإدارية ، أكثر منها بالنسبة للحالات العملية ، ذلك أن مدراء الشرطة يرفضون التفويض في المسائل الإدارية ، مثل شراء أسلحة أو معدات أو حتى اطارات ( الكاوتش ) الخاصة لابقاء آليات الشرطة في حركة على الطريق ... الخ ، بينما يمكن التفويض في مسألة استخدام القوة أو القبض على أحد .... الخ للمستويات الأقل في التنظيم ، اعتقاداً منهم أن المواقف العملية تحتاج مدى أوسع في التفويض .

كما يعتقد بعض المدراء أن عملية التفويض لا تكون الا في حالة عدم تواجده . وعموماً ، فإن على الرؤساء أو المديرين أن يتأكدوا تماما أن كل من فُوض في سلطة يعلم ابعادها وحدودها فقط ، بل عليهم أن يتأكدوا أنهم على وعي وادراك تام للظروف والحالات التي تستخدم فيها هذه السلطة . ومن أجل ضمان ذلك يجب أن يكون التفويض مكتوباً ، الا في حالات استثنائية طارئة ، يمكن أن يكون التفويض فيها بمجرد كلمة .

ومعنى أن يكون التفويض مكتوباً ، فلا بد أن يتحدد من له حق استخدام هذه السلطة ، ومتى تستخدم .

ومن الطبيعي أن يكون التفويض متوافقاً مع السياسة والاتجاهات العامة لإدارة الشرطة ، فإذا كان العمل في الإدارة محدداً له ثماني ساعات يومياً ، فلا يجوز تفويض سلطة لأحد للتقليل من هذه المدة أو زيادتها .

ويتدرج مستوى السلطة في أي تنظيم من أعلى الى أسفل فالعميد له سلطة أكبر من العقيد ، والمقدم له سلطة أقل من سابقه ، وأكبر من الرائد والناقيب .... وهكذا . ويجب أن يكون هناك مجال للمرونة في عملية التفويض ، وعندما تشير التغذية الخلفية الى أن السلطة المفوضة لم يتم استخدامها ، أو لم تستخدم بحكمه ، فيجب أن يتم تصحيح ذلك أو استعادتها . وعند التفويض يجب أن يعلم المدراء ومن منحت لهم السلطة عن طريق التفويض انها ليست دائمة .

فعملية التفويض ، واستعادتها هي عملية مستمرة من أجل تحقيق الأهداف والمقاصد .

#### **٢/٢/٢/١ مبدأ المساءلة The principle of Accountability**

ويقتضي هذا المبدأ وضع نظام ملاحظة ومراقبة لكافة أنشطة العاملين بالادارة ومن يتم لهم التفويض في بعض السلطات ، وذلك اعتماداً على أنه يجب ألا يعتقد المدراء أن من تم تفويضهم في بعض السلطات سوف يستخدمونها بحكمة .

فيجب أن يكون كل مفوض مسؤول عن استخدامه للسلطة التي تم تفويضه فيها ، ولكي يتحقق ذلك لا بد من أن تتخذ اجراءات لتكشف متى وكيف سوف يستخدمها ، وهل مارسها في اطارها وحدودها ام تجاوزها ، وهل استخدمها بحكمة أم اساء استخدامها ؟

وفي ادارات الشرطة ، فإن ما يتخذ من اجراءات لتحقيق ذلك يجب أن يكون جدياً ، ليشعر كل فرد أن التفويض ، واستخدام السلطة ليس بالأمر الهين ، وكل من يسيء استخدامها لابد أن يخضع لأجراء عقابي قد يصل الى الفصل ، الوقف ، انتهاء الخدمة ... الخ .

ويمكن لمدير الشرطة أن يراقب استخدام السلطة في تنظيمه من خلال أعضائه بأساليب متعددة . منها ما هو غير سلسلة الأمر ، والأعمال الفرعية لمستويات التنظيم . كذلك فإن نظام المعلومات الخاص بالتنظيم ، يجب أن يكون قد صمم للمساعدة على رقابة الإدارة متضمناً استخدام السلطة . كذلك تعتبر عملية تقييم الأداء ، حيث يتم مراجعة وتقييم عمل المرءوسين ، أحد الوسائل الهامة أيضاً وكمصدر للمعلومات ويجب أن يطبق هذا المبدأ بمساواة وعدالة بصرف النظر عن الرتب ومواقع العمل ، ودون محاباة . وهذا يعني النظر في أمر كل من يسيء استخدام السلطة أو غير قادر على تحمل المسؤولية ، أولاً يؤدي عمله كما تحدد له . وهذا المبدأ لا يجد طريقه في إدارة تحدت ووصفت وظائفها بطريقة سيئة ، ولا يوجد فيها أو يوجد بشكل ضعيف مبدأ التفويض .

ففي هذا النظام تكون السلطة أداة لمحاباة الأصدقاء والمقربين ، ومعاقبة ما دون ذلك وتتسلط الاتجاهات الشخصية ، ويرتقي في مثل هذه الإدارة من ينحاز ويتوسط ويتملق ، لا من يؤدي عمله . وتبقى الوظيفة عاملاً ثانوياً .

### ٣/٢/٢/١ مبدأ توصيف وتحديد الوظائف The principle of functional Definition

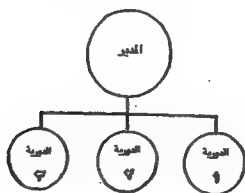
يقع على عاتق ضابط الشرطة مسؤوليات عديدة ، ويعمل في عدة اتجاهات . فهو يدير حركة المرور ، ويفض المنازعات العائلية ، ويوجه النصح ، ويجري القبض ويقود سيارة الدورية ، ويقوم بالمراقبة والملاحظة ، وينفذ القانون ، ويكتب التقارير ويحفظ السجلات ، ويلاحظ المشتبه فيهم ، ويتلقى بالشاكين ، ويؤدي الشهادة في المحاكم ، ويحقق الجرائم ، ويشرف على مرءوسيه ، ويقدم الإسعافات الأولية ، ويحجز المتهمين ، ويجمع الأدلة ، ويشارك في المناسبات كالأفراح والمآتم .. الخ

والعديد العديد من الواجبات والمسئوليات التي تقتضيها طبيعة عمله كضابط شرطة .

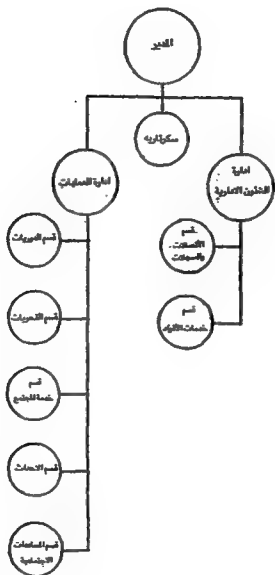
ومع هذا الكم من الأعمال ، كان لا بد من تجميعها ، ومن خلال هذا المبدأ يتم تجميع الأعمال المتشابهة في وظيفة واحدة .

وهذا يعني أن الأعمال المتشابهة يجب أن يتم تجميعها مع بعضها تنظيمياً .  
وتعتبر الوظائف أو الأعمال متشابهة عندما :

- يكون الأداء المطلوب خاضعاً لنفس مستوى السلطة .
  - المسؤولية عن الأداء تنفذ في توقيت واحد أو مكان واحد .
  - الحاجة لنفس كم التدريب ، أو لدرجة مهارية واحدة للأداء .
- ومدير الشرطة عليه الا يكتفي بتمائل الوظائف ، بل بحجم الإدارة أيضا . فاذا كنا بصدد إدارة بها مدير وأربعة ضباط دورية ، فإن الاحتمالات التي أمام المدير لا تخرج عن اعداده لبناء تنظيمي يتكون من مجموعة أعمال عملية ، يقوم شاغلها دون بديــــــــــــل بالمسئوليات العملية . ويكون التنظيم بالشكل التالي :



أما الإدارات المتاحة لديها أفراد يمكنهم أداء الوظائف المتخصصة ، فهناك إمكانية لتجميع الوظائف المتشابهة ، وفي الشكل التالي تصور لإدارة شرطية مكونة من ٢١ فرداً ، بالإضافة إلى سكرتارية .





وكلما كبر حجم الإدارة ، كلما كانت امكانيات التخصص أكبر ، وتعقيدات التنظيم أكبر وأكبر .

وإذا لم يتم اجراء الجهد الواعي لتجميع الوظائف المتشابهة في نظام منطقي ومعقول ، فإن الأفراد العاملين في الإدارة سوف يواجهون حالة من الارتباك فيما يتعلق بأدائهم للأعمال المكلفين بها . ويؤدي ذلك الى قيام الأفراد باداء اعمال غير متماثلة وهنا نكون بصدد اعمال أو اغفال لمبدأ التحديد الوظيفي أو التوصيف الوظيفي المناسب .

ولنتساءل الآن كيف يتم التجميع الوظيفي ؟

عرفنا أن البناء التنظيمي يقوم على :

× وجود أهداف محددة من واقع الخطة .

× دراسة العمل اللازم أدائه .

ولتحقيق تلك الاهداف :

× يتم تقسم العمل الى أنشطة ( اذا كان قابلا للتقسيم ) .

× تجميع تلك الانشطة في وحدات تنظيمية ، وهذا هو ما سوف نتناوله

بالشرح ، لان هذه الخطوة على جانب كبير من الاهمية .

فالوحدات التنظيمية هي ادارة ، قسم ، وحدة ، مكتب ، قلم ،

فرع ... الخ وتواجه المديرين دائما مشكلة تجميع الانشطة .

ان فكيف يتم ذلك :

لتحقيق ذلك يتم الاجابة على سؤالين هامين :

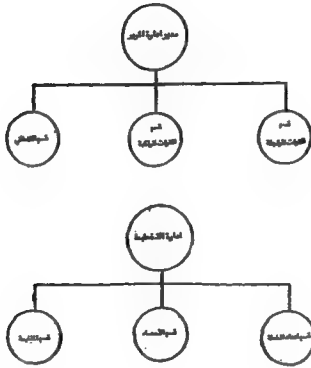
**الأول :** ما هو الأساس الذي يتم من خلاله تجميع الانشطة ، بصورة تكون أكثر

أكثر فاعلية وكفاءة ؟

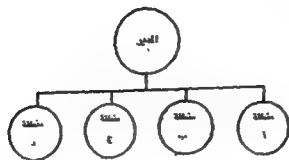
هناك العديد من الأسس ، ولكن سوف نتخير منها ما يتناسب مع

عملنا الشرطي :

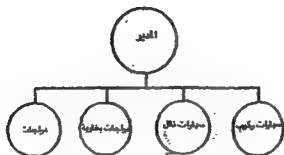
تجميع وظيفي ( وهو الشائع الاستخدام )



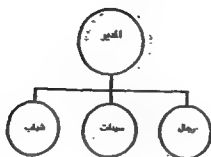
× تجميع جغرافي :



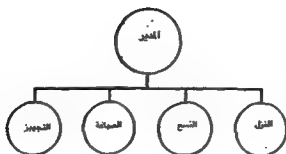
× تجميع سلمي



× تجميع بحسب العملاء



× تجميع بحسب العمليات



الثاني : ما هي الاعتبارات الاسترشادية التي يجب مراعاتها عند التجميع ؟

هذه الاعتبارات هي :

× الاستفادة من التخصص :

حيث يضمن التخصص تحقيق الكفاءة المرتفعة في العمل ، وتركيز اهتمام الفرد على نوع معين من العمل ، ينمي مهارته ، مما يعود على الانتاج بالزيادة .

× تسهيل الرقابة :

القصد من الرقابة هو التأكد من أن الاداء أو العمل يطابق بقدر الامكان ما تم الاتفاق عليه في الخطة . ولما كان التجميع قد يكون سببا في عرقلة أو سهولة عملية الرقابة ، لذا كان من الضروري ذلك . بحيث يكون مثلا ، النشاط الذي يقصد منه رقابة نشاط آخر مراعاة ينبغي أن يكون تحت اشراف مدير منفصل .

× المساعدة على التنسيق :

التنسيق هو أحد عناصر الادارة الرئيسية ، وقد يؤدي التجميع السبيء الى صعوبة التنسيق في الكثير من الاحيان ، اذا أن التنسيق هو تلك العملية التي تكون أنشطة الافراد فيها متجانسة ومتكاملة نحو تحقيق هدف مشترك .

× ضمان الاهتمام الملانم ببعض الانشطة :

بمعنى أن هناك أنشطة قد يقتضي الأمر ضرورة الاهتمام بها ، ووضعاها في ادارة مستقلة ، بينما ترى تنظيمات اخرى أنها ليست

بالأهمية بحيث لا تكون على مستوى ادارة مستقلة ، مثل العلاقات العامة - التخطيط ..

#### x مراعاة الظروف المحلية :

فان الافراد القائمين بالعمل ، وظروف تشغيلهم ، من العوامل الأساسية التي يجب مراعاتها عند التجميع ، وان كان التنظيم ينبغي ألا يقوم على أشخاص ، الا أنه لا مفر دائما ، من أن نبحث عن الشخص المناسب الذي يمكنه تحمل مسؤولية الاشراف على عمليات معينة .

#### x تخفيض النفقات :

هناك بعض الأنشطة ، يترتب على اضافتها للبناء التنظيمي زيادة الاعباء المالية ، وهنا ينظر الى هذه الزيادة ، وما يترتب عليها من عائد على التنظيم ككل ، اذ لا بد أن يكون العائد منها أكبر من النفقات التي يتحملها التنظيم بسبب اضافتها اليه .

#### x تبسيط الاجراءات :

كذلك من الاعتبارات الأساسية في عملية التجميع ، تبسيط الاجراءات ، بمعنى أن الأنشطة التي تؤدي في النهاية الى نتيجة واحدة أو عمل واحد ، يجب أن يتم تجميعها في ادارة واحدة ، وعلى سبيل المثال ، الأنشطة اللازمة لاستخراج رخصة قيادة هي ، شراء النماذج ، تقديم الأوراق ، دفع الرسوم ، الاختبارات النظرية الاختبارات العملية ، استلام الرخصة .. كل هذه الأنشطة .. يجب أن يتم تجميعها في مكان واحد حرصا على تبسيط الاجراءات ،

وتسهيل العمل ، وتوفير الوقت .

فالتنظيم اذن هو تلك العملية التي تهتم بتجميع أفرع التنظيم المختلفة من أجل تحقيق أكبر كفاية وكفاءة وإنتاجية للوصول الى تحقيق الاهداف العامة .  
ويجب أن يتم ترتيب أفرع أي تنظيم بصورة تجعلها تعمل مع بعضها في تناسق .

وهذه هي وظيفة المنظم ، لأن التنظيم هو أساس العملية الإدارية .  
وفي التنظيم الشرطي ، فان دينامو التنظيم هو مدير أو رئيس الشرطة . فاذا لم يستطع أن ينظم إدارته باستخدام اسس التنظيم العملية فانه لن يصل الى تحقيق الاهداف المرجوة .  
فانه من المعروف أن التنظيم السيء أو الضعيف ، لا يمكن أن يصنع اداريا ناجحا .

#### ٤/٢/٢/١ مبدأ تدرج السلطة The scalar Principle

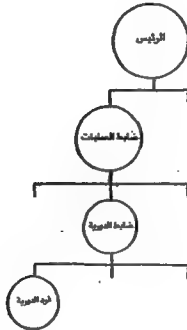
هذا المبدأ مأخوذ من النموذج العسكري ، ويشار اليه بالتسلسل القيادي Chain of Command ، فهو ميكانيزم تنظيمي مؤسس على خطوط الاتصال الرسمية في إدارة الشرطة ، وعلى فرضية هامة تتمثل في كلما كانت خطوط السلطة المتفرعة من السلطة النهائية واضحة ، كلما كان لذلك تأثير واضح ومؤثر على صنع القرار وعلى أسلوب الاتصالات .

ويقوم هذا المبدأ على توفير طريق مباشر فيما بين أي فرد في الإدارة والمدير أو الرئيس . كما ينظر اليه أيضا على أنه طريق ذو اتجاهين ، حيث يمكن أن تتدفق المعلومات بواسطته الى أعلى عبر التنظيم من المرعوسين الى الرتب العليا واخيرا الى

الرئيس . وكما عرفنا سابقا فإن البناء التنظيمي قد يكون بسيطا ، وقد يكون معقداً ، وهذا يتوقف على حجم الادارة .

وفي الشكل التالي نلاحظ تسلسل القيادة من الرئيس الى ضابط العمليات الى ضابط الدورية الى فرد الدورية .

ومع ملاحظة ان التنظيمات الاخرى لم تظهر في البناء التنظيمي امعانا في الايضاح .





والبناء التنظيمي **The Organization Chart** هو وسيلة ديجرامية ، يمكن بواسطتها للمرءوسين أن يروا ومنذ الوهلة الأولى أين هم من التنظيم ، ومن من يستمدون السلطة . بالإضافة الى أنه يحدد بحزم ودقة التسلسل الهيكلي للتقارير الرسمية والاتصالات في التنظيم .

فمبدأ التسلسل القيادي أداة تنظيمية هامة ، لأنه يحدد بوضوح قنوات الاتصالات . فعلى سبيل المثال ، الرئيس الذي لا يراعى مبدأ التسلسل القيادي ، ويعطي أمراً مباشراً لضباط الدورية ، فإنه يكسر هذا التسلسل ، ويبدد السلطة التي على ضابط الدورية والمنوطة أصلاً في التنظيم لمن هم أعلى منه درجة ، بحكم وجودهم في مستوى قيادي أعلى ، وسوف يترتب على ذلك إحساس المرءوسين باتجاه الرئيس نحو عدم مراعاة مبدأ التسلسل القيادي ، وسوف يبادلونه نفس الخط عند الاتصال بمن هم أعلى أو حتى به هو شخصياً .

وعند تطبيق هذا المبدأ في إدارة الشرطة ، على الرئيس أو المدير أن يعترف بأن هناك مستويات مختلفة للإدارة ، كل منها له وظائف مختلفة الى حد ما . ويمكن تقسيم هذه المستويات الى :

- مستوى الرئاسة **Chief administrative**

- مستوى القيادة **Command Level**

- مستوى الإشراف **Supervisory Level**

ويعتبر مستوى الرئاسة هو قمة التنظيم ، ويتكون من الرئيس أو المدير ، واصطاف الرئاسة . ويتكون مستوى القيادة من الرتب العليا التي لديها السلطة والمسئولية الكاملة عن كل من يمارسوا وظائف الإدارة . **Line duties** ، ومن يضطلعون بمسئولية الأعمال الإدارية **Staff duties** أما مستوى الإشراف فيتكون

من الرتب الأقل ، والتي يوكل اليها الإشراف على اداء الواجبات .

أما فيما عدا هؤلاء فهم العاملون **Staff Personnel** وهم الذين ليس لهم سلطة أو أمر على أحد وأغلبهم يعين في مستوى الإدارة العليا ، فعلى سبيل المثال ، فقد يعين ضابط من رتبة صغيرة في غرفة العمليات كمستشار أو خبير ، ولكن ليس له موقع أو وضع الأمر ، حتى لو كان ما يقوم به من عمل في مستوى القيادة ، كذلك من يعين في مكتب العمليات وتكون مسؤوليته تنظيم مناوبات الدورية ( الشفقات ) .  
فحيث أن مسؤوليته قيادية ، فيمكن اعتباره في موقع المستوى القيادي .

ومع وجود هذه المستويات في ذهن القائم باعداد البناء التنظيمي لإدارة الشرطة سوف يكون المتوقع اعداد بناء تنظيمي ناجح وزعت فيه الأعمال استناداً الى هذه المستويات وتبعا لأهميتها .

ويلاحظ ان الضباط في إدارات الشرطة الصغيرة يتم تمينهم لاداء الواجبات بوجه عام أكثر من اتجاهها الى التخصص أما الإدارات الكبيرة فيكون استمداها أكثر للتخصص ، وبصورة أكبر من الادارات الصغيرة .

وتختلف السلطة المفوضة عبر التسلسل القيادي فيما يتعلق بأداء الأعمال ، حيث تعتمد أيضا على حجم الإدارة فبينما يمكن الجمع بين أعمال الدورية ، وأعمال التحقيق في الإدارات الصغيرة ، والتي قد يقوم بها نفس الأفراد في نفس الوقت ، يتم الفصل بينها في الادارات الأكثر عدداً والأكبر حجما .

وعموماً يجب العناية عند تحديد درجة التخصص المطلوبة في أي إدارة شرطية ولو أن اصحاب نظريات التنظيم التقليديين يتجهون الى أن الكفاءة والفاعلية تزيد مع التخصص ، الا أن هذا ليس ضرورياً ، فإنه يُعتقد أن كلما تركزت طاقات وامكانات العاملين ، سيكون أكثر انتاجية .

وفي إدارات الشرطة يتجه التخصص الى تغيير الجهود بعيدا عن مواجهة الأهداف التنظيمية بوجه عام ، ويركز الجهود في تحقيق الأهداف المحدودة للوحدات الفرعية . فعلى سبيل المثال ، قد يحمي رجل البحث في وحدة المخدرات ( وحدة فرعية ) أحد المدمنين الذي يعمده بالمعلومات ، في الوقت الذي يمكن أن يكون فيه المدمن مرتكباً لجرائم سرقة من أجل الحصول على المادة المخدرة التي ادمن عليها .

هنا يكون رجل المباحث قد حاول تحقيق اهداف وحدته ، ولكن على حساب الهدف العام للتنظيم وهو الحد من جرائم المارقة .

من أجل ذلك فإن قرار التخصص او الأخذ بالتخصص في ادارة شرطية ، هو أمر حيوي للغاية ، لانه سوف يؤثر مباشرة على كفاءة وفاعلية الأداء بوجه عام .

وقد لاحظ ولسن ومكلرن Wilson and McLaren ان التخصص له تأثير مباشر على علاقات الأفراد عند ادائهم لواجباتهم الشرطية ، ويُعقد التوجيه والتنسيق والرقابة<sup>(٢١)</sup> " Specialization has a direct bearing on relationships of members in their performance of police duties , it also complicates direction , coordination and control " .

ففي الإدارات التي تأخذ تنظيماتها بوحدة فرعية متخصصة ، يصبح التسلسل القيادي فيما يتعلق بالاتصالات قليل الفاعلية . حيث تتجه هذه الوحدات المتخصصة للعمل باستقلالية ، وتصبح معلوماتها قاصرة عليها . كما يتجه التخصص إلى خلق المناقصة بين الوحدات .

ومشاكل التخصص في مواجهة العمومية ، Generalization ليست سهلة الحل ، وربما النصيحة التي قدمها توماس ريدن Thomas Reddin ، أحد رؤساء شرطة ادارة شرطة لوس أنجلوس ، حيث اقترح انه في حالة اعتبار التخصص أمراً ضرورياً ، فعلى الأفراد ان يتبادلوا مواقعهم .

وكقاعدة أو مبدأ يمكن أن يتبع :

" Specialize if you must , Generalize if you can " .

وهذا يعني " التخصص اذا كان لا بد منه ، والتعميم ان امكن "

### ٥/٢/٢/١ مبدأ توازن السلطة The Authority - Level Principle

يقوم مبدأ توازن السلطة على فرضية تواجد السلطة على جميع مستويات التنظيم ، وعلى من لا يتخذون القرارات في مستواهم بسبب نقص السلطة يقومون بأحالتها لأعلى من أجل إعادة النظر في الحل . ولا يتمكن هذا المبدأ من اداء مفعوله الا بعد تنفيذ مبدأ التوصيف الوظيفي ، ومبدأ تدرج السلطة .

فيمكن أن ينظر اذن لهذا المبدأ على أنه جهاز لحل المشاكل ، فهو يؤسس على فرض حيث وجود المشاكل في أي مكان في التنظيم والتي يجب حلها باستمرار حتى يتمكن التنظيم من مواجهة اهدافه ومقاصده . وأكثر من ذلك ، حيث يقال ، كل القرارات يجب أن تتخذ اقل ما يمكن في التنظيم :

" All decisions should be made as law as posible in an <sup>(٢٢)</sup> organization وفي ادارات الشرطة التي لم تحسن تجميع وظائفها تجميعاً دقيقاً ، نجد أن مبدأ تدرج السلطة لا يعمل بكفاءة ، والأفراد بمختلف الرتب ينقصهم السلطة لأداء الأعمال . والعاملين اما أن يخفوا المشاكل ولا يبلغون عنها ، أو يعتمدون في حلها وانجاز القرارات على المدير أو الرئيس . ولعل اخفاء المشاكل هو البديل الأسهل .

اما اذا تمكن المدير أو الرئيس من النجاح في تجميع الوظائف في اطار التسلسل القيادي السليم ، فسيكون من الطبيعي وضع مبدأ توازن السلطة موضع

التنفيذ الفعال . وستحل المشاكل حيث يتم بناء ميكانيزم تفويض السلطة لمن هم متخصصون ، ويصر على قيامهم بممارسة هذه السلطة لحل المشاكل كل في مستواه الوظيفي .

ويتم تفويض السلطة للأفراد من خلال مبدأ تدرج السلطة . ويتطلب مسؤولية استخدام السلطة عند تطبيقها أو ممارستها مبدأ المساواة . وعلى ذلك ، فإن أي فرد في التنظيم لديه سلطة حل المشاكل ، سيكون مسؤولاً عما اتخذ من حلول . ومبدأ توازن السلطة يوفر صمام الأمان لحل المشاكل بالسماح للمشاكل التي لم يتم التمكن من حلها في مستوياتها ، بالتصعيد الى المستوى الذي تتواجد فيه السلطة القادرة على حلها . فيجب ان أن تتفاعل مبادئ التوصيف الوظيفي ، وتدرج السلطة ، والمسائلة ، وتوازن السلطة وتتناغم فيما بينها حتى تتحقق فاعليتها . فكل منهما منفرداً لا يتصور ان يعمل بكفاءة دون الثلاثة الباقية ، إذ يتحتم ان يعمل الأربعة كنظام واحد .

ويعتبر مبدأ توازن السلطة أصعب مبادئ التنظيم عند وضعه موضع التنفيذ . ففي المستوى القيادي الضعيف ، يتمكن المشرفون من تجنب مسؤولية حل المشاكل ويسمحون لها أن تتفاقم وتتصاعد . لذا فإنه لا بد لهذه المشاكل التي لم يتم التمكن من حلها في المستويات الأقل ، أن تصعد للمستويات الأعلى .

وفي ادارات الشرطة تأخذ العملية طابعاً اجرائياً ، حيث يعد تقرير اسبوعي من جانب المستويات التنظيمية عن المشاكل التي واجهوها ، والتي كان لنقص السلطة تأثير مباشر على عدم حلها . وتقع المستويات التي تهمل في عملية الحل أو التصعيد تحت المساواة . وكثير من المشاكل في العديد من الإدارات يتم حلها بصفة أو أسلوب غير رسمي فممثل الدورية على سبيل المثال ، الذي لديه مشكلة ميكانيكية في سيارة

الدورية ، ليس عليه الا أن يبلغ رئيسه لعمل ترتيبات الإصلاح اللازمة . فإذا تم حل هذه المشكلة ، فلن يكون هناك داعي لذكرها في تقريره الاسبوعي . أما اذا رفض الرئيس عمل ترتيبات الإصلاح ، فستكون مسئولية رجل الدورية الذي تعطلت سيارته وعليه أن يكتبها في تقريره الاسبوعي . وهنا سوف تتحدد المسئولية والمسألة لمعرفة سبب عدم قيام الرئيس بالتعامل مع المشكلة والتي كان لديه سلطة حلها .

ويبقى العديد من المشاكل دون حل ، إما لعدم توافر السلطة ، وإما نتيجة لا مبالاة المسئول ، وإما لاختياره تجاهل وجودها . وفي أي الحالات تعاني ادارة الشرطة ويعاني المجتمع ، ولا تتحقق الأهداف والمقاصد .

ويجب ان يوضع في الاعتبار ان حل المشكلة ليس دائما بالأمر السهل . فإدارة الشرطة التي لم تصل الى تحقيق اهدافها ومقاصدها ، لا بد لها من اعادة التنظيم .

وإذا ما تم تطبيق مبدأ توازن السلطة في التنظيم ، فسوف يخدم حل العديد من المشاكل ، وعلى مديري الشرطة استخدامه لاقصى مدى اذا ما ارادوا للأهداف ان تتحقق .

#### **٦/٢/٢/١ مبدأ وحدة القيادة The principle of unity of command**

ويقوم هذا المبدأ على أن كل مرعوس لا بد أن يكون له قيادة واحدة ، يكتب لها ، ويأخذ أوامره منها .

فإذا توقع مرعوس ان يتلقى أوامر من أكثر من رئيس ، فستكون النتيجة تعارض وارتباك هائل .

فإذا طلبت الام من ابنها شيء ، وقال له الأب شيء آخر ، فلأيهما

يستجيب ، وسيقع الأبن في حيرة من أمره ، لعدم استخدام والديه لبدء وحدة القيادة أو وحدة الأمر ، ونتيجة هذا الموقف في الأسرة ، قد لا يكون خطيراً كما يحدث في التنظيمات الإدارية ، لا سيما ذات الحجم الكبير . ولنا أن نتصور صدور ثلاثة أوامر لرجل الدورية من ثلاثة مستويات قيادية ، فأيهما يتغذ ، وأي مستوى قيادي يحاول ارضاءه ... !! .

فمثل هذه المشاكل لا بد أن تؤخذ في الاعتبار عند تنظيم ادارة الشرطة . حيث يجب أن يُتفق منذ البداية على ضرورة أن يأخذ كل فرد من أفراد الشرطة أوامره ، ويكتب تقاريره مباشرة لقيادة واحدة .

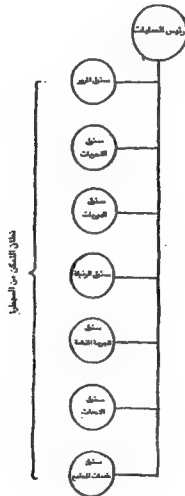
فإذا اراد المدير أن يوصل أمراً لمسئول الدورية ، فعليه أن يعلم تماماً ، هو وغيره ، ضرورة الالتزام بمبدأ التسلسل القيادي . وبالتالي فعليه ان يبلغ القيادة أو المستوى الذي يليه ، ثم الذي يليه ... وهكذا حتى يصل الأمر الى مسئول الدورية .

ويؤدي تطبيق هذا المبدأ الى تجنب التعارض والارتباك والفوضى التي تحدث نتيجة صدور الأوامر من أكثر من مستوى قيادي لفرد واحد .. والى راحة الأفراد في تعاملهم مع قيادتهم عبر مستويات التنظيم المختلفة .

## ٧/٢/٢/١ مبدأ نطاق التمكن من السيطرة . The principle of span

. of control

بقدر عدد المرؤوسين الذين يكتبون لقياداتهم يتحدد نطاق التمكن من السيطرة فالمدبر الذي يأمر ثلاثة ضباط فيكون نطاق تمكنه في حدود الثلاثة . ورئيس الدورية الذي يشرف على أنشطة عشره ضباط دورية ، فيكون نطاق التمكن بالنسبة له عشره . والشكل التالي يوضح ان مستوى القيادة أو رئيس القسم له نطاق تمكن من سبعة :





ويعتقد قداماء المفكرين ، انه يمكن ان يتحدد بدقة ، العدد المناسب من الأفراد الذي يخضع لنطاق التمكن من السيطرة . وحاول البعض أن يثبت أن عدد ستة أفراد أو سبعة .. هو العدد المثالي **Optimum Number** ، الذي يمكن الإشراف عليه بسهولة .

ومع تقدم الأيام ، وظهور التعقيدات والمشاكل في الأعمال والمسئوليات . حالت مهارة المروضين ومواهب المشرفين من تحديد العدد الأمثل لنطاق التمكن من السيطرة . وقد اقترح دريكر ، **Drucker**<sup>(٢٤)</sup> ، أنه إذا زاد نطاق التمكن لمشرف بعدد قليل من الأفراد ، فعليه أن يقوم بعملهم .

ويضيّق نطاق التمكن كلما صعدنا لأعلى في البناء التنظيمي . فمدير الشرطة له أقل نطاق تمكن من السيطرة . وهناك قاعدة جيدة تقول بأن نطاق التمكن من السيطرة يتحدد تبعاً لدرجة السلطة والمسئولية الممنوحة لكل مستوى في التنظيم . فكلما زادت درجة السلطة والمسئولية كلما ضاق نطاق التمكن من السيطرة . وكمثال قد يكون نطاق تمكن المدير في حدود أربعة نقباء ، بينما هناك ملازم له نطاق تمكن أكبر وفي نفس التنظيم .

وقد أشار بيفنر وبرزيس **Pififfner and Presthus**<sup>(٢٥)</sup> .  
" There is no constant number applicable to every situation . "

وهذا يعني أنه ليس هناك عدد ثابت يلائم كل موقف أو حاله .  
وباختصار ، يعتبر نطاق التمكن من السيطرة أداة تنظيمية إشرافية ، إذا استخدمت بعناية فسوف تساهم بكفاءة في تحقيق التماسك التنظيمي .

وهناك معايير لتحديد نطاق التمكّن من السيطرة :

- المعيار الموضوعي ، ويتوقف هذا المعيار على :

- × متطلبات العمل ( كم وكيف وتوقيت أداء العمل )
- × طبيعة المهام .
- × القائمون بالعمل وتخصصاتهم ( مدى كفاءة العاملين )
- × حجم السلطة والمسئولية الممنوحة للمستويات الإشرافية .

- المعيار الشخصي ، ويتوقف هذا المعيار على :

- × السمات القيادية .
- × المهارات الإدارية .

فكلما توافرت هذه السمات كلما زاد نطاق التمكّن والوقع أن كلا من المعيارين يشترك في تحديد نطاق التمكّن من السيطرة أو الإشراف .

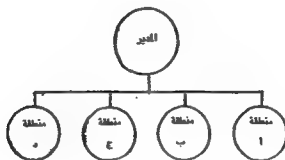
### ٣/٢/١ أنواع التنظيم

عرفنا أن عملية التنظيم ، ليست من السهل القيام بها نظراً لما تتطلبه من دراسات متأنية قبل الاتجاه الى تغييرها أو إعادة النظر في حدودها وإبعادها ذلك أنه وكما عرفنا أن كثرة التغيير والتعديل في النظم الإدارية ، الى جانب ما يسببه من عدم استقرار والمزيد من التكاليف ، فإنه يحتاج تغير في السلوكيات والعادات الخاصة بطرق أداء الأعمال .

ومن خلال النظريات التي تناولت التنظيم كوظيفة إدارية يمكن أن نستعرض الأشكال التنظيمية التي يمكن أن تناسب جهاز الأمن وتكون قادرة على تحقيق أهدافه .

وقبل تحديد الشكل المناسب من أشكال التنظيم والذي يكون قادراً على انجاز جهاز الأمن لمتطلباته وتحقيق اهدافه ومقاصده سنعرض في ايجاز لانواع هذه الاشكال التنظيمية .

تقوم هذه الاشكال على أسس ومبادئ التنظيم التي سبق ان عرضنا لها ، وهي تقوم على اساس التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية ، فهي اما تنظيم على أساس جغرافي ، واما على أساس رئاسي ، واما على أساس وظيفي<sup>(٦٦)</sup> .  
فالتنظيم على أساس جغرافي يقوم على فكرة تجميع أوجه النشاط المختلفة في منطقة معينة ، في وحدة تنفيذية واحدة كما هو واضح في الشكل التالي :

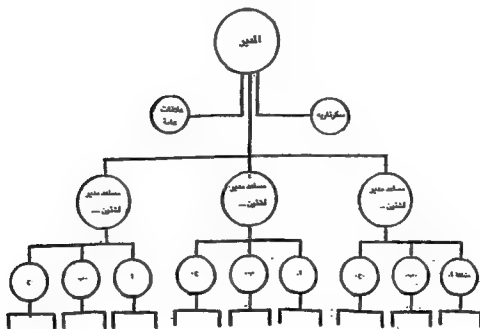


أما التنظيم على أساس الغرض الرئيسي ، فيقوم على فكرة نوع المتعاملين أو نوع الخدمة ، حيث يسهل ذلك معرفة الغرض من التنظيم بوضوح ، ويساعد على تحقيق الهدف منه بسهولة .ويقوم التنظيم الوظيفي على اساس التخصص داخل المنظمة ، وسوف نعرض لأهم أشكال التنظيم الدارج العمل بها في أجهزة الشرطة :

### ١/٢/٢/١ التنظيم الرئيسي

ويعتبر هذا النوع هو الأكثر شيوعاً ، حيث السلطة من أعلى الى أسفل ، وصدور القرارات من المدير الى كل من يليه في التسلسل القيادي عبر المستويات التنظيمية المختلفة في التنظيم وحيث المسؤوليات المحددة في حدود أداء الأعمال والمهام المطلوبة .

والشكل التالي يوضح شكل هذا النوع من أنواع التنظيم :

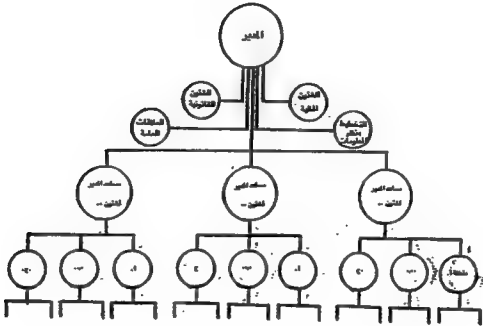


ويتميز هذا النوع من انواع التنظيم بالتحديد الواضح لدور كل مستـوى ( سلطاته ومسئوليته ) ، والقدرة على اتخاذ القرارات بسرعة ، وانسيابية الاتصالات في قنواته عبر المستويات المختلفة ، الى جانب سهولة المتابعة والرقابة ، وأخيراً فإنه يؤدي الى الاقتصاد في النفقات حيث لا توجد أجهزة استشارية أو فنية أو متخصصة متعددة . ولكن يعيب هذا التنظيم ، تركيز السلطة ، واتساع نطاق الإشراف حيث يمارس كل مستوى أنشطة متعددة ، وعدم وجود التخصص .

### ٢/٣/٢/١ التنظيم الراسي الاستشاري

يجمع هذا النوع من أنواع التنظيم بين فئة المنفذين والمتخصصين ومجال المتخصصين هنا هو مجال استشاري يشمل الشؤون القانونية ، والشؤون المالية ، والدراسات والبحوث ، والتخطيط ، والعلاقات العامة ، وتشكل هذه التخصصات مستوى يخرج عن خط السلطة في البناء التنظيمي . ورأيهم استشاري وليست لهم سلطات اتخاذ القرار ، كما أن رأيهم قد يؤخذ به أو لا يؤخذ حيث أن المسئول الأول والأخير هو المدير أو القائد .

والشكل التالي يوضح لنا شكل هذا النوع من أنواع التنظيم :

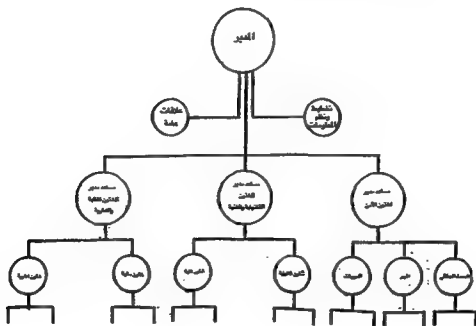


ومميزات هذا التنظيم هو توفير قدر كبير من المعلومات الفنية والعملية والقانونية التي تؤدي الى تحسين الأداء . وتوصيلها الى كافة المستويات التنظيمية في نظام وميسر .

أما ما يعيبه ، فهو تداخل الوحدات الاستشارية في البناء التنظيمي قد يصيبها بعدم الوضوح في بعض الأحيان ، كما يؤدي الى صراعات ومشاكل بين القادة والاستشاريين مما يؤثر على أداء الاعمال وخلق روح من الاثارة والضغط التي تؤثر على الروح المعنوية ، وبالتالي على تحقيق الأهداف .

### ٣/٣/٢/١ التنظيم الوظيفي

يقوم التنظيم الوظيفي بالتركيز على التخصص أو الوظيفة ، بحيث يكون لكل تخصص أو نشاط وظيفي ادارة أو وحدة مستقلة .  
والشكل التالي يوضح ذلك :



ويبدوا واضحا في هذا النوع من التنظيم دخول المتخصصين والاستشاريين في خط السلطة ، وهذا يعني دخولهم في المجال التنفيذي بحيث يكون لهم سلطات ويقع على عاتقهم مسؤوليات يحاسبون على ضئها امام القيادات . ويمتاز هذا التنظيم بآتاحة الفرصة للنمو الوظيفي والتقدم في أداء العمل وتنمية روح الفريق في العمل ، وتحقيق التعاون الوظيفي بين الخبراء والمتخصصين والقيادات التنفيذية .

أما ما يعيبه ، فهو تداخل السلطات والمستويات ونطاق الاشراف بين المتخصصين والرؤساء . الى جانب صعوبة اتخاذ القرار دون الدخول في مناقشات وجدل بين الفنيين والمتخصصين والقادة ، مما يعطل ويؤخر اتخاذ القرار . مما سبق ، نجد أن تفضيل شكل من أشكال التنظيم على الآخر ، يحكمه اعتبارات ، وبالتالي يصعب أن نقرر أن هذا الشكل أفضل أم غير أفضل . فقد يستدعي الأمر المزاوجه بين أكثر من شكل .

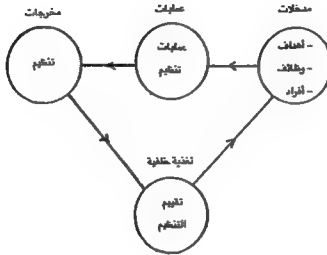
فالتنظيم الذي يصلح اليوم ، قد لا يصلح غداً . وكل تنظيم لا بد أن يدخل في تقديراته اعتبارات الزمان والمكان ، والظروف ومتغيراتها ... الخ . فالتنظيم المثالي لاي منظمة لا بد أن يخضع لدراسة يحكمها ظروف المنظمة وتطورها وأهدافها .. الخ . وفي النهاية لا يمكن الجزم بأن هناك تنظيماً مثالياً لأجهزة الأمن يجب الأخذ به وتطبيقه .



## ٤/٢/١ التنظيم برؤية نظم المعلومات

التنظيم ، اذن ، ليس بالعملية البسيطة ، انها تأخذ وقتاً ، وجهداً ،  
وطاقة . وبالإضافة الى ذلك لا بد لها من المعرفة والفهم لأسس ومبادئ تنظيم الشرطة  
السابق الحديث عنها . ليس فحسب بل وكيفية تطبيقها .

والديجرام التالي يوضح منظومه العملية التنظيمية برؤية نظم المعلومات :



ولتنظيم إدارة الشرطة ، فانها ليست بالعملية السهلة ، لمجرد أن يكون لدينا مدخلات عبارة عن أفراد ، ووظائف وأهداف ، فنلجأ الى كتاب في التنظيم لنختار منه أحد التنظيمات التي يمكن أن تطبق . ولكن على المنظم ، أن يضع في اعتباره الافراد الذين سوف يتم تنظيم عملهم ، هل هم مهتمون بعملهم وحرصون عليه ؟ أم هم من النوع الذي يراقب الساعة CLOCK - WATCHERS ، هل بعضهم ضعفاء ؟ هل الافراد في المجموعات ، بعضهم له شخصية قوية ، يترتب عليها وجود صراعات ، مما يصعب معه تواجدهم في مجموعة واحدة ؟ هل هناك عاملون مسنون يتم الاشراف عليهم بمعرفة عاملين حديثي السن ؟ هل هناك أفراد لهم مزاج خاص أو عادات سيئة ، مما يحتم وضعهم تحت الملاحظة ؟ هل هناك أفراد يصعب أن يكون لهم علاقات عامة مع الآخرين ؟

هذه الاسئلة تعتبر هامة بالنسبة للمنظم .

وعموما ، فان التنظيم لا بد أن يقوم به ، من هم على دراية تامة بمدخلاته التي تشتمل على الأفراد ، والوظائف ، والاهداف .

وتعتبر الوظائف من أهم المدخلات في العملية التنظيمية . وكل وظيفة يجب أن تحدد بعناية ، وتوضع في مكانها في التنظيم ، وتدخل في المجموعة التي تماثل نشاطها لكي نضمن أن تؤدي بكفاءة . ( أما الوظائف التخصصية فتكون أساسا لتكوين مكاتب أو أقسام أو وحدات ... وفروع مجموعات أخرى ) .

وأخيرا فان الاهداف ، يجب أن تكون واضحة ومحددة في ذهن المنظم لإدارة الشرطة ، فهي أهم مدخل من مدخلات العملية التنظيمية .

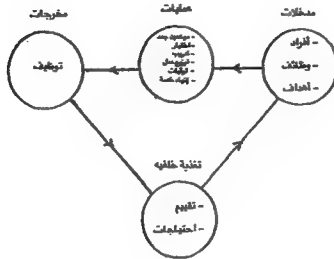
ومخرج العملية التنظيمية هو التنظيم نفسه . فانه يحتوي على مجموعات وظيفية ، وسلطات مفوضه ، وأنشطة موزعة ، وتنسيق متكامل خاص به .

وتتوقف التغذية الخلفية ، في المدى البعيد على نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه ، وعلى المدى القريب على ما اذا كان العاملون ، قد حصلوا على السلطات اللازمة لادائهم أعمالهم أم لا ، وما اذا كانوا قد أبدوا أي اعتراض على مستوياتهم الإشرافية المباشرة أم لا ، وما اذا كانت أعمالهم في الوحدات متقاربة ومتشابهة أم لا .

والتغذية الخلفية هي عبارة عن مشاكل التنظيم التي ظهرت أثناء التنفيذ والتي تكون أمام المنظم من خلال اعتبارها مدخلات جديدة . ويجب أن نعلم أن نظام المدخلات ( أفراد ، وظائف ، أهداف ) يتغير بصفة متكررة . ومن أجل تحقيق الملاءمة المطلوبة بالنسبة لتغيير هذه المدخلات ، فانه يجب أن يتم إجراء فحص دوري للتنظيم للتأكد من أنه صالح لاداء أو تحقيق الاهداف . وتدخل نتيجة هذا الفحص المتكرر لتكون مدخلات جديدة ( التغذية الخلفية ) أمام المنظم .

### ٣/١ التوظيف Staffing

يتناول التوظيف الموضوعات الخاصة بالموظفين الجدد ، والاختيار والتدريب ، وتوزيع العمل ، والترقية ، وانتهاء الخدمة ... الخ ، ويضطلع بهذه المهام ادارة أو قسم شئون الأفراد .. والمنظومة التالية توضح خط سير هذه الوظائف والعمليات



وسوف نتناول شرح الوظائف تباعاً :

## ١/٣/١ الموظفون الجدد Recruitment

إن مرحلة تعيين الموظفين الجدد هي اولى مراحل عملية التوظيف ، وعلى قسم شئون الافراد ان يحث الأفراد على شغل الوظائف الشاغرة ، وعموما هناك ثلاثة أقسام ينتمي اليها الأفراد الباحثون عن الوظائف :

- أفراد يهتمون جدا بالوظيفة ، ويحرصون على الحصول عليها .
  - أفراد غير مهتمين بالوظيفة ، ويرون أنها ضمن بدائل كثيرة .
  - أفراد ليس لديهم اهتمام حقيقي بالوظيفية<sup>(٦٧)</sup> ، ويفترض أن أفراد القسم الأول يقومون بأداء الوظيفة أداءً جيداً . أكثر من أفراد القسمين الآخرين .
- ولا شك أن عدم تقدير الشرطة في بعض المجتمعات ، والصورة غير الواقعية التي تعطى عن الشرطة بواسطة أجهزة الإعلام ، تعتبر من العوامل الأساسية لعدم تقدم الأفراد المؤهلين لشغلها .

وقد أشار Gellerman ، لهذه الظاهرة على أنها **Prevailing** "mythology أي الأسطورة السائدة أو الغالبة .

واقترح أن يقوم التنظيم " بمنع كثير من المعالة أن تمر خلال عملية التقييم الضيقة والتي تجبره على تضيق فرص الاختيار ، وقصره على قطاع ضيق من الأفراد " .

ولعل الطبيعة الحرجة للمثولوجيا السائدة فيما يتعلق بموظفي الشرطة الجدد هو محور اهتمام ادارات وأقسام الشرطة .

كما أن الشروط التحكمية الخاصة بالطول والوزن والنظر وغيرها من المتطلبات البدنية ، هي أحد الأمثلة التي تعطى تصوراً لمدى احتياج الخدمة الشرطة لعناصر جوهرية وأساسية في المرشحين المنتظرين لشغل الوظائف الشرطة .

ومعظم الاحتياجات البدنية لكثير من أجهزة الشرطة المتخصصة قد تحددت بمستوى أكثر ارتفاعاً من المتطلبات والاحتياجات البدنية الفعلية ، ذلك أنه لكي تصبح ضابط شرطة لا بد من توافر متطلبات بدنية ، ومواصفات ولياقة عالية .

واليك قصة طريفة ، تسخر من التشدد في تحديد المتطلبات وهي ، تقدم ١٠٠٠ مرشح لإدارة شرطية ، والمطلوب اختيار ١٠٠ فقط ، ونجح مرشح في الاختبارات التحريرية ، والشفهية واللياقة وبقي شرط وهو ضرورة أن يكون عدد اسنان المرشح ٢٨ الا انه اكتشف ان لديه ٢٧ فقط ، فقام بالاتصال بأحد خبراء الشرطة المتقاعدين على أمل ان يناقش معه هذه المشكلة ، الذي اتصل بدوره بإدارة الشرطة المعنية في محاولة لإثباتهم عن هذا الشرط ، الا أنهم رفضوا ، واقترحوا ان يقوم المرشح بتركيب السن المطلوبة والذي قام بتركيبها فعلاً ، واجتاز بها الاختبار ونجح وتم تعيينه في خيالة الشرطة . والسن التي تم تركيبها مؤخراً والتي كانت سبباً في تعيينه ، لم تلبس بعد ذلك ، وبقيت في درج المكتب حتى نهاية خدمته .

ان المتطلبات الجامدة الصارمة تؤدي إلى استبعاد كثير من العناصر الجيدة ، وتؤدي الى تضيق فرص الاختيار أمام أجهزة وإدارات الشرطة .

وعلى إدارة شئون الأفراد أن تصمم بدقة المتطلبات التي ترى ضرورة توافرها في المتقدمين ، وعلى أن تحقق تلك المتطلبات الأهداف ، وعلى ذلك تكون هذه المتطلبات بمثابة المدخلات التي تتفاعل معها الأهداف لتكون نتاجها هو عملية المخرجات التي تتمثل في عملية التوظيف **Staffing Process** وكلما كانت المتطلبات أكثر تحديداً ودقة ، كلما كانت المخرجات لها آثار ايجابية والعكس .

وكل مطلب أو شرط يؤدي الى استبعاد الكثير من المتقدمين وبالتالي يضيق من امكانية تواجد الأفراد المناسبين .

## ٢/٣/١ اختيار الأفراد

تتم عملية الاختيار **Selection** بانتقاء عدد من المتقدمين لشغل أحد الوظائف . وكل متقدم لأي وظيفة لديه توقع إما القبول أو الرفض كنتيجة لبعض نماذج أو أساليب الاختيار<sup>(٢٨)</sup> .

وتركز أحد نظريات الاختيار على الفرد من ناحية الاكثر نمواً وثقافياً وذكاءً ... الخ دوينما تركيز على الموقع الوظيفي الذي سيشغله . بينما نظرية أخرى تركز على الوظيفة قبل الفرد الذي سيتم اختياره ليشغلها . ويعتقد مؤيدو هذه النظرية ان بعض الوظائف تحتاج الى مهارات وقدرات لا يمكن تعلمها بسهولة .

ومشكلة هذا المدخل هو صعوبة اختبار هذه المهارات والقدرات ، فعلى سبيل المثال ، ان حفظ النظام **Order Maintenance** ، وهو أحد الأهداف والمقاصد الأساسية في أجهزة الشرطة ، يعتمد على القدرة الفطرية في معالجة ومواجهة الصراعات والمشاكل ، وأن بعض أفراد الشرطة لديهم الميل او الاستعداد الطبيعي تجاه مسؤوليات حفظ الأمن أكثر من الآخرين . والمشكلة التي تثور هنا وتتصاعد تكمن في إيجاد اداه الاختيار المناسبة التي يمكن أن تحدد لنا هذه القدرات .

وقد بذلت جهود ضعيفة في أجهزة الشرطة لايجاد المدخل المناسب لتحديد مستوى الاختبار . والتي يقصد بها محاولة العثور على المتقدم الذي يناسب الوظيفة المتخصصة .

ومع المدخل الكيفي للتوظيف **Job - Oriented Approach** هناك مشكلة كبرى ، وهي الميل الى التركيز على الأوجه الكيفية للوظيفة ، بمعنى تحديد محتواها وما يتطلبه اداؤها من قدرات ومهارات .... الخ .

وهذا يعتبر اجراء جيد في حالة ضمان التوصيف الجيد والتحديد الواضح للوظيفة . والعمل الشرطي بكل ما يكتنفه من غموض وتعقيد ، ليس مرشحا جيدا لهذا الاجراء ، بل ان تحليله عادة ما يسفر عن اساليب اختيار تركز على القوة البدنية ، والمهارات الآلية كالقدرة على القيادة بسرعة كبيرة والمناورة ، والمبادئ الأولية في القراءة والكتابة على سبيل المثال . وذلك بصورة أكثر من الصفات الشخصية التي تتعلق بالنضوج والذكاء والقدرة على التصرف .. الخ .

وما سبق يمكن قياسه بسهولة في فناء ، ولكن ربما يكون أقل أهمية في النجاح الحقيقي للعمل الشرطي <sup>(٢٩)</sup> .

وعموما فان كلا النظريتين يستحق التقدير ، ومهما كانت التشكيلة الواسعة من الواجبات التي يقوم بأدائها افراد الشرطة ، وربطها بعدد المواهب والقدرات التي لا تحصى والتي يحتاجها اداء هذه الأعباء والواجبات فإنه يقترح بأن يكون المدخل المناسب للاختبار يركز بالضرورة على الفرد وليس على الوظيفة والحقيقة ان التركيز على الوظيفة قاد الى مشاكل في التوظيف على درجة كبيرة من الجسامة .

وفي السنوات القليلة الماضية ادخلت الاختبارات النفسية على عملية الاختبار بشكل واسع ، وكانت النتائج اكثر من مرضية عندما أدمجت مع برامج التدريب الأكثر تقدماً وتطوراً .

كما كان تركيز خبراء الشرطة ولمسنوات قريبة على الاختبار الشخصي من خلال جودة الشخصية ممثلة في سرعة البديهة والذكاء ، والقدرة على التعبير ، والحكم الجيد على الأمور و .... الخ . ومع افتراض ان الشخص المتقدم وبهذه القدرات والمهارات الأولية ، ومع القدر المقبول من التدريب سيتمكن من القيام بالواجبات والأعباء الشرطية المتعددة ، والتوقع ان يقوم بها رجل الشرطة وعلى أساس



ان المهارات الوظيفية تكتسب بعد قبول المتقدم للعمل الشرطي وليس قبل .  
وأصبحت اختبارات اللياقة النفسية تشكل جزءاً هاماً في عمليات الاختيار  
لدى العديد من أجهزة الشرطة<sup>(٣٠)</sup> ، ولان العمل الشرطي صعب بالنسبة لشغل  
وظائفه ، فقد أصبح شائعاً ان المتقدم الذي ليس على المستوى المطلوب ، يتضح أمره  
مبكراً في عملية الاختيار ويتم استبعاده .

### ٣/٣/١ التدريب Training

وبمجرد الانتهاء من عملية الاختيار تأتي مرحلة التدريب ، والتي يمكن أن  
تحدد انشطتها فيما يلي :

- أسس التكيف الوظيفي ، وتحديد الأهداف والمقاصد .
  - برامج التدريب التي تخدم عملية تعليم الأفراد كيفية اداء الأعمال  
ال مطلوبة منهم .
  - التدريب الميداني الموجه للارتقاء بالأفراد .
  - التدريب على تشجيع الأفراد لتنمية انفسهم وظيفياً<sup>(٣١)</sup> .
- وينصب الأول والثاني على الاداء الوظيفي ، ويكون التدريب داخل  
القاعات ، بينما الثالث يتعلق بالتدريب الداخلي وغالباً ما يكون  
مهمة العديد من الادارات ، اما الرابع فيتعلق بتشجيع الأفراد على  
الألتحاق بالجامعات والمعاهد .
- ويعتبر التدريب أهم جزء في عملية التوظيف ، حيث يتعلق بالتأكد من أن  
الأفراد عرفوا كيف ، وماذا يؤدون من الأعمال النشطة بهم .

## ٤/٣/١ توزيع العمل Assignment

وبعد انتهاء التدريب ، يلحق الأفراد بالوظائف المدرجة بالبناء التنظيمي .  
ولو أن هناك قدراً كبيراً من الاتجاهات الفلسفية المتعارضة فيما يتعلق بتوزيع العمل ، إلا أن تسكين الأفراد في أي تنظيم هو مهمة التوظيف بالدرجة الأولى .  
والأفراد الذين يتم تسكينهم في الوظائف بصورة غير دقيقة أو أسلوب غير مناسب يكون لهم أثر سلبي على جهود التنظيم للوصول الى تحقيق أهدافه ومقاصده .  
ويجب أن ينظر الى التعيين على أنه عملية توظيف مستمرة فعلى القائمين على مسؤولية التوظيف استمرارية تقدير مخرجات التعيين من خلال عملية التغذية الخلفية **Feed Back** ، وذلك لضمان توازن التوظيف أو الاحلال الوظيفي . فعدد قليل من أفراد الشرطة يقضون تخصصهم في الموقع الذي تم تعيينهم فيه بينما العديد منهم قد يبقوا كأفراد دورية في جميع مراحل المهنة **As Rookies** ، والبعض قد ينتقلون من مكان الى آخر في المجتمع أو بحسب الأعباء المتخصصة في التنظيم .  
وعموماً يجب أن تتم عملية النقل من خلال نظام منضبط يتلاءم مع الإدارة الناجحة ، وان يوضع في الاعتبار دائماً أنه ليس كل فرد تم تسكينه في وظيفة معينة هو دائماً الأصح لاداء اعبائها . بل مجرد العكس ، هو حقيقة ، يجب أن تفترض .  
وعلى المسؤولين عن عملية التوظيف ان يعلموا تماماً ان عليه نقل الأفراد يمكن أن تكون لها اثرها الواضح والملموس على قدرة التنظيم لتحقيق اهدافه ومقاصده .

وبينما عملية التغذية الخلفية تشير إلى أن الأفراد لم يتم تعيينهم بطريقة سليمة فإن متخصص التوظيف قد يهمل أو يجنب أهم مسؤولياته في عدم الأخذ بأي معلومات تم الحصول عليها أثناء التنظيم ، بل يعتبرها مدخلات جديدة للتوظيف يقوم على أساسها بإجراء عمليات النقل .

وهناك الكثير ليقال في شأن تنظيم فترات تبديل الأفراد ولكن هي لمجرد معرفة جديدة عن اهتمامات الوظيفة ، كما أنها تقلل احتمال الركود في الوظيفة .

كما أن النقل يصبح ضرورياً أيضاً بالنسبة لمشاكل الواقع ، حيث أن بعض الأفراد قد لا يكونوا قادرين على العطاء في بعضها ، كما أن بعض المشاكل بين الأفراد ورؤسائهم لا يمكن أن تحل إلا من خلال عملية النقل ، وعلى أي حال عندما يكون احتدام المشاكل الشخصية مؤثراً على تحقيق أهداف التنظيم فإن عملية النقل يجب أن تأخذ طريقها للحل بعناية .

وفي بعض الحالات ، يجب عدم اللجوء إلى النقل إلا إذا كان هو الحل الوحيد ، لا سيما إذا كانت التغذية الخلفية تشير بأن النقل قد يكون مجرد نقل المشكلة من قطاع إلى آخر في التنظيم ، وعموماً ، لا يجب اللجوء إلى النقل إلا إذا كان واضحاً أنه سيكون له أثر إيجابي على مخرجات النظام .

### ٥/٣/١ الترقّيات Promotion

الترقية كنشاط وظيفي هي النقل للدرجات أو الرتب الأعلى وتختلف أساليب اختيار من يقع عليه الترقية باختلاف أجهزة الشرطة ، فليست هناك نماذج ثابتة للترقية في أي مكان ، فالبعض يخضعها لمجرد الاستحقاق وهو عامل مائع كالزئبق ، ولأن الاعتبارات السياسية أثبتت أنها غير محايدة وتؤدي للفرقة ، وهي غالباً ما

تقود لصراعات تنظيمية .

ولاعتبارات أخرى اخفقت خدمات الشرطة في مواجهتها ، الا ما استثنى ،  
فيما يتعلق بشأن تنمية السلم الوظيفي أو المهني بالنسبة للأفراد العاملين في المستويات  
الميدانية الأقل في أجهزة الشرطة حيث توصيل الخدمات الشرطية للمواطنين هي في  
المستوى الميداني الأقل فإنجاز العمل بواسطة رجال الدورية ، على سبيل المثال ، هو  
أكثر أهمية بالنسبة للمجتمع ، من الأعمال التي يؤديها رؤساؤهم والمشفرون عليهم ،  
فرجل الدورية في الطريق هو الذي يحقق الأهداف والمقاصد . وعلى ذلك فهو العامل  
الأساسي في توصيل الخدمات . وبعد كل هذا ، نجده في معظم أجهزة الشرطة يتقاضى  
الراتب الأقل وينال القدر الأقل من العرفان بالجميل .

فكيف يشعرون بالحب لعملهم ، وكيف يتفانون في أداء واجباتهم ؟  
وبالتالي فليس أمامهم الا طريق واحد وهو محاول ترك العمل ليتحقق طموحهم  
في مجال آخر .

وقد اتجهت العديد من أجهزة الشرطة الى وضع ضوابط مناسبة لتحكم حركة  
الترقيات في داخلها ، بحيث تحقق وعلى قدر الامكان رضا العاملين بها .  
وغالبا ما تحوي هذه الضوابط معايير التقييم التالية :

– الاختبارات التحريرية **Written examination**

– المقابلات **Oral interview**

– الخبرة **Experience**

– تقييم الاداء السابق **Past performance evaluation**

– تقييم قسم التوظيف **Assessment Center evaluation**

وكقاعدة ، يتم تحديد نسب معيارية لكل عامل من العوامل السابقة ،

ومنطقي ستختلف هذه المعايير بشكل طبيعي من ادارة الى اخرى بحسب نظرتها الى أهمية كل معيار .

فأجهزة الشرطة التي تستخدم معياراً واحداً فقط أو اثنين قد تواجه مشاكل في ادارتها لعملية الترقية ، فمن غير المقول ، وعلى سبيل المثال ، ان تتوقف الترقية فقط على مخرجات الامتحان التحريري ، وان كان العديد من أجهزة الشرطة تلجأ الى هذا الأسلوب ، ويواجهون العديد من المشاكل في نظم الترقية لديهم ، في حين أن الإدارات التي تنجح في الأخذ بالمعايير السابقة ، مع تحديد نسب متفاوتة لها ، تحقق نجاحاً بالنسبة لمخرجات عملية التوظيف لديها ، وبالتالي يمكنها أن تحقق اهدافها ومقاصدها .

والمشاكل التي تظهر على أثر عملية الترقيات ، والتي لا تدخل في عملية التغذية الخلفية للتوظيف كمدخلات جديدة ، تبرهن على أن جهاز الشرطة لا ينظر الى التوظيف من منظور الإدارة ، ذلك أن قيمة الإدارة تبدو في المشاكل التي يتم التعرف عليها في مرحلة التغذية الخلفية ونظام ادخالها كمدخل جديد لتنميته وتحسينه . ولا شك أن المعايير الخمسة السابقة هي مجرد أدوات لتحسين وتطوير نظم الترقيات ، فهي مجرد أسس أو مبادئ يعتمد نجاحها أو فشلها على طريقة تطبيقها .

ويعتبر المعيار الخامس هو المعيار الواعد ، حيث يستخدم المظهر الواقعي الذي يؤخذ على أساسه قرار تعيين الفرد الذي تم تقييمه والذي من خلاله يأخذ فرصته كاملة لممارسة الوظيفة التي تناسبه ، ولو أن من الممكن الاستعانة بمراكز التقدير والتقييم في عملية الاختيار<sup>(٣٧)</sup> الا أنها تستخدم غالباً في مجال الشرطة فيما يتعلق بأغراض الترقية ، واختبارات الكفاءة الإدارية والقدرات الإشرافية الأولى .

وتقوم هذه المراكز **Assessment Centers** وفي وقت قليل ، بتصنيف المطلوب ترقيتهم او المرشحين للترقية وذلك بوضعهم في مواقف لعب الأدوار في المواقع الخاصة بهم لتبين قدرتهم على صنع القرار ، والقدرة على التعبير وبلاغه الافصاح ، وذلك من خلال اختبارات تحريرية وشفهية تتم في الواقع التطبيقي المتاح ، ومن امثلتها اختبار يلعب المرشح فيه دور رجل الشرطة الذي يواجه مجموعة من المواقف الحرجة ، وعليه أن يتصرف حيالها وفي فترة زمنية محددة <sup>(٣٤)</sup> ومن خلال تقرير مكتوب يوضح فيه الأسس المنطقية التي بنى عليها اتخاذ المواقف والتصرفات تجاه الأحداث المفتعلة ، ومقابلته تتم مناقشته فيما اتخذه من ردود فعل تجاه الموقف . يتم عملية تقييم أخرى على مستوى كبير للتصرفات الشخصية والحكم على مدى توافر المتطلبات التالية :

Personality Characteristics	-	المقومات الشخصية .
Skills	-	المهارات
Maturity	-	النضوج ( اكتمال النمو )
Stability	-	الثبات وعدم الجنوح للتغيير
organizing	-	التنظيم
Delegating	-	التفويض أو الندب أو التمثيل
Delegating	-	التفويض أو الندب أو التمثيل
Planning	-	التخطيط
Fact Finding	-	ايجاد الحقائق
Decision making	-	صنع القرار
Communication	-	الاتصالات

- **Interpersonal Sensitivity** (الكوابت) الحساسية الشخصية
- **Ability to prioritize** القابلية لمسبق الآخرين

وكذلك من أمثلة لعب الأدوار وضع المشارك في دور مسئول في الشرطة الذي يواجه مؤتمراً صحفياً لمناقشة بعض المشاكل الجدلية ، أو منحه دقيقتين أو ثلاث لاعداد كلمة تستغرق عشر دقائق تذاع على الهواء في التلفزيون لتهنئة مجموعة غاضبة من المواطنين .

وعموماً هناك العديد من النماذج الجيدة التي يمكن ان تشارك بها المراكز المتخصصة لتقييم المراد ترقيتهم .

#### ٦/٣/١ **انتهاء الخدمة Termination**

يعتبر انتهاء الخدمة هو آخر أنشطة التوظيف وقد يحدث انتهاء الخدمة بناء على طلب الفرد نفسه ( المعاش المبكر أو الاستقاله ) ، وقد يحدث بناء على توجيهات من ادارة العمل ( الاجبار على الاستقاله ، أو انتهاء الخدمة الجبرية أو الفصل ) . كما تنهى خدمه الفرد ايضا كنتيجة لبلوغ سن المعاش أو التقاعد ، أو حالات المرض أو الاصابة أو الوفاة .

والجدول التالي يوضح ما سبق ذكره حول حالات انتهاء الخدمة سواء كانت بمعرفة الإدارة او بمعرفة الفرد نفسه .

مصدر القرار	قرار خالص	قرار روتيني
الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- انتهاء خدمة اجباري</li> <li>- استقالة اجبارية</li> <li>- الفصل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بلوغ السن القانوني</li> <li>- الانتهاء بسبب المرض</li> <li>- الانتهاء بسبب الإصابة</li> <li>- الانتهاء بسبب الوفاة</li> </ul>
الموظف	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بمحض ارادته ( تطوعاً )</li> <li>- تقديم الاستقالة .</li> </ul>	

وغالباً ما يكون انتهاء الخدمة بمحض ارادة الموظف ورغبة سبباً لشعوره بالارتياح والغبطة ، ويعتبرها نهاية سعيدة لسنوات عديدة من الانتاج الوظيفي . وبالوصول لمن انتهاء الخدمة ، أو اختيار الموظف لإنهائها مبكراً ، فإنه يترك خدمة الشرطة مدركاً أنه أدى عمله بكفاءة لفترة كبيرة من الوقت . وإذا فصلت ادارة الشرطة موظفين أو اجبرتهم على الاستقالة أو التقاعد ، فإنها تقول لهم في الحقيقة ، انه ليس هناك داعي لوجودهم حتى لا يكونوا مؤثرين على قدرة الإدارة على تحقيق اهدافها ومقاصدها ، ولا شك أن هذا الاجراء يحدث ردود فعل على النظام الداخلي للإدارة ، قد تكون ايجابية أو سلبية .



فإذا كان الانهاء نتيجة لتحريات اثبتت قيامهم بعمليات افساد او عدم كفاءتهم فستكون الأثر على النظام ايجابيا بينما اذا لم تثبت الأدلة ذلك فسيكون الأثر سلبياً .

وينظر عادة الى الاستقالة الإدارية للموظف على أنها إنتكاسة للإدارة . فعندما يتخالص ضابط الشرطة مع ادارته ، فلا شك أنها ستخسر خيرة ، الى جانب خسارتها فيه كاستثمار بشري . ولو أن كثيراً منهم ينهون خدماتهم لأسباب خاصة لا دخل لإدارة الشرطة فيها ، مثل المرض أو الإصابة أو وضع مالي احسن ، وقد ينهى البعض الآخر خدمتهم لسبب عدم الرضاء الوظيفي ، أو مشاكل الإدارة التنظيمية والتي لا يمكن أن يتكيفوا معها . او أن هناك عدم اهتمام بوظائفهم من ناحية عدم قدرتهم على التعامل مع الموظفين ، أو وجدوا صعوبة في التكيف مع الوظيفة نفسها . ومن هنا فالانهاء الإداري يجب أن يكون متوقفاً ، وعدد كبير من الانهاء الوظيفي الإداري ، مهما كان ، يجب ان يكون مؤشرا على أن الافراد الذين انخرطوا في عملية التوظيف كانوا يمثلون خطأ جدياً بالنسبة للإدارة .

ولتحديد هذا الوضع ، كثير من أجهزة الشرطة تقدر سنويا معدل الاحلال الخاص بها **Turnover rate** ، أي نسبة الأفراد الذين يتركون العمل أثناء السنة السابقة .

وعموما ، فإن الانهاء الإداري أو الغير ارادي للعمل ، هو ضياع لكل من اهتمامات الإدارة من جانب ، واهتمامات الأفراد من جانب آخر ، وهو أيضا ويكل المقاييس والاحتمالات ، برهان أكبر على انهيار عملية التوظيف .

والسؤولون عن عملية التوظيف يجب أن يضعوا في اعتبارهم عند تحديد مدخلات التوظيف كافة الاعتبارات الخاصة بعملية الاحلال وذلك لضمان دقة

المخرجات . ولا شك أن مقابلة العاملين الذين أنهوا خدمتهم ، تعتبر على درجة عالية من الأهمية للحصول على تغذية خلية **Feed back** لمشاكل التوظيف . ويمكن لإدارة الشرطة أن تجنب نفسها ، على قدر الامكان العديد من الإنهاء الإداري اذا ما راجعت بعناية عناصر مدخلات التوظيف .

### ٧/٣/١ التغذية الخلفية **Feed back**

ان مخرجات كافة الأنشطة المتعلقة بعملية التوظيف ( الموظفون الجدد ، الاختيار ، التدريب ، استلام العمل ، الترقية ، انتهاء الخدمة ) هي العاملون أنفسهم ، وهم الذين يتولون العمل في المنظمة ، من خلال جهودهم ، سواء أسفرت عن نجاحها أو اخفاقها .

وتعتبر التغذية الخلفية في عملية التوظيف بمثابة اداة التقييم التي يتم عن طريقها قياس اداء العاملين . وفي أيامنا هذه دخلت اساليب التغذية الخلفية مجال الجدول والمناقشة ، ففي ادارات الشرطة التي لا يحكمها نظم ادارية متقدمة لا نجد فيها أي جهد فيما يتعلق بتقييم الأداء ، بينما الإدارات التي تدار بنظم ادارية حديثة نجدها تركز على تطبيق اجراءات تقييم اكثر تقدما ، وأساليب كميّة وكيفية مختلفة الأنواع .

وأساليب التقييم لا نهاية لانواعها ، واختيار المناسب منها له اهمية على معنويات العاملين واستقرار التنظيم . وغير العادل منها يؤدي الى تعقد عملية التوظيف حيث سيؤدي الى تغذية خلفية غير سليمة ، سيتم تحليلها وتغذية عملية التوظيف بنتائجها كمدخلات جديدة غير سليمة .

لذلك ، كان ضروريا ، الأخذ بمزيد من العناية عند تصميم اجراءات تقييم الأداء التي لا تحوز على رضا العاملين فقط ، بل تعمل لمصلحة تحقيق اهداف ومقاصد الادارة .

فبرنامج تقييم الأداء الذي يركز بصفة أساسية على عدد المقبوض عليهم ، كمثال ، قد يشجع الأفراد على استخدام سلطاتهم في القبط دون تمييز وذلك عند ادائهم لواجبهم أو لوظيفتهم في حفظ النظام ، ومن هنا تتمثل جهود الادارة في تسوية الخلافات .

وعموماً ، ان نظام تقييم الأداء ، يجب أن يدور حول اهداف ومقاصد الادارة واكثر من ذلك ، يجب على كل فرد في الادارة ان يعرف هذا النظام وكيف سيتم تطبيقه .

وليس سراً ان المشرفين يكرهون بوجه عام تقييم الأداء<sup>(٢٥)</sup> ، فأكثرهم يمتثلون هذا العمل ، حيث يعتبرون أن الفرد يشكل الجانب الصعب في عملهم . وكثيراً منهم لا يكونوا سعداء حيث يكونون في موقف حرج بالنسبة لزملائهم في العمل ، هؤلاء الزملاء الذين قد يأخذون منهم موقف طوال حياتهم .

من هنا ، فوظيفة التقييم ليست سهلة . وهي تبدو هامة أيضاً لأنها تتعلق بحياة واستمرارية المنظمة . فالمنظمة التي لا تأخذ بنظم تقييم الأداء تواجه العديد من مشاكل التوظيف القاسية .

وفي نهاية نقاش التغذية الخلفية كعنصر هام في عملية التوظيف ، هناك بعض الاعتبارات يجب ادخالها في الحسبان عند حاجة ادارة الشرطة لتقييم مدى حاجتها من الأفراد وأغلبها من الماضي ، حيث تقدير العدد وفقاً لاعتبارات قد تكون سياسية أو عاطفية .

ولضبط الاحتياج الفعلي من الأفراد ، يجب أن يؤسس على النشاط الفعلي ، والوقت المطلوب لانجازه ، وعلى الإدارة أن يكون لديها المعلومات التي يمكن أن تغذي بها عملية التوظيف كمدخل جديد ، حتى يمكنها أن تحدد احتياجها الفعلي ، اذن مدخلات الأفراد ، والوظائف ، والأهداف قد تم تشغيلها من الأفراد الجدد ، والاختيار والتدريب واستلام العمل والترقية وانهاء العمل ، وذلك لانتاج طاقم العمل Staff وتحققت التغذية الخلفية من خلال تقييم أداء العاملين وتحليل احتياجاتهم .

### ٤/١ التوجيه Directing

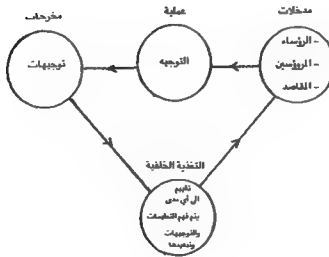
ربما يكون التوجيه هو أصعب عناصر الإدارة لكي يوصف بدقة ، وإذا تصورنا للحظة مخرج الصور المتحركة وماذا يفعل ، نجد أن عمله يتمثل في أنه يشرح للممثلين ادوارهم ، كيف يتحركون أمام الكاميرا ، والأحاسيس والأنفعالات المطلوبة منهم . كما يحدد لطاقم الكاميرا الزوايا والعدسات والفلترات التي يستخدمونها . وهو يوجه أنشطة الأفراد الذين يلعبون الأدوار وملابسهم والمكياج .

فعليه ان يحدد للممثلين ماذا يفعلون ، ومتى وكيف يؤدون ادوارهم ، وقد يبدو ان عمله بسيط ، ولكن لا ، فإليك بعض المصاعب والمشاكل التي يواجهها ، فبعض الممثلين المحترفين يتقاضون رواتب عالية ، أكثر من المخرجين ، فقد يرفضون الالتزام بجدول التصوير أو تلقي التعليمات أو التوجيهات ، وبعض طاقم التصوير قد يدخلون في خلافات فنية مع المخرجين ، وربما لا يفهمون توجيهاتهم كذلك الخلافات الشخصية بين المخرجين والعاملين في الفلم قد تعيق العمل ، هذا الى جانب مشاكل المرض والأصابة والمشاكل المائلية .... الخ . كل هذا يؤدي الى تأخر الانتاج وزيادة التكاليف .

كل هذه المتغيرات **Variables** تؤثر على عملية الإخراج ، وهي عوامل تتغير من موقف الى آخر ، وتأثيرها على عملية التوجيه قد تكون ايجابية أو سلبية . ويتمثل التأثير السلبي في ما يسمى بالقيود **Constraint** ، وهي على سبيل المثال اذا قامت الشركة التي يتبعها المصورون بحظر نشاطها في أي صورة فإن هذا الحظر لا شك أنه يمثل أحد القيود على المخرج .

فالتوجيه اذن قد يبدو كنظام يتكون من مجموعة من المتغيرات والقيود .

والديجرام التالي يوضح لنا وظيفة التوجيه من وجهة نظر المعلومات ، حال كونها مجموعة من المتغيرات المرتبطة بعضها ببعض .



فمدخل الرؤساء في عملية التوجيه هو التعليمات والارشادات في حد ذاتها .  
بينما مدخل المرؤسين فهو مستقبلي هذه التوجيهات والتعليمات أما مدخل المقاصد  
فهو يعني غرض او هدف العملية ، فاذا فشلت التوجيهات في تحقيق الأهداف فلا  
جدوى منها .

وقيل أن نعرض لتفصيل ما سبق ، نقدم لذلك ببعض الامور التي يجب أن  
تكون واضحة .

فلما كان التوجيه مسؤولية المدير وجب تحديد علاقة المدير بمرؤسيه ، ولكي  
يتم ذلك ، يجب أن ينظر إلى المدير على أنه جزء منفصل عن المرؤسين ، فهو الذي  
يقيمهم ، ويقرر ترقياتهم وتنقلاتهم ، وعلاواتهم ... الخ .

وتتوقف فاعلية التوجيه على مدى تجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني  
مع أهداف الجماعة . فالأفراد العاملون لهم أهدافهم الخاصة ، وكل فرد تختلف  
أهدافه عن الآخر . وفي هذا الاطار لا بد من تحقيق أهداف الإدارة . فكيف يتحقق اذن  
هذا التجانس بين أهداف الأفراد وأهداف الإدارة ؟

يتحقق هذا التجانس ، اذا ما شعر الفرد في الادارة ، أنه بمجرد أن يتم  
تحقيق اهدافها ، سيترتب على ذلك مباشرة تحقيق أهدافه . بمعنى أنه اذا تحققت  
أهداف الإدارة فان ذلك سيترتب عليه زيادة مكافآته وحوافزه .

ولذلك فان على كل فرد أن يساهم مساهمة جادة وفعالة في تحقيق أهداف  
الإدارة حتى تتحقق اهدافه هو .

كما تتطلب فاعلية التوجيه أن يكون لكل فرد ، رئاسة واحدة ، وذلك  
تحقيقاً لبداً وحدة الرئاسة ، وهذا المبدأ يضمن لنا استقرار العمل وتدعيم الاحساس  
بالمسئولية الشخصية تجاه العمل . كذلك يحقق لنا ولاء العاملين لرئاستهم ويقضى على

تنازع الاختصاصات وتضارب الأوامر .

كذلك يستلزم التوجيه السليم معرفة الأفراد لطبيعة العمل ، وطريقة وأسلوب الأداء المطلوب ليكون العمل جيدا . فعلى المدير هنا أن يتولى شرح طبيعة العمل وعلاقاته المختلفة ، بمعنى علاقات الانشطة ببعضها ، ويكون من المفيد استخدام الخريطة التنظيمية لتوضيح العلاقات التنظيمية بين أنشطة العمل المختلفة ومدى ارتباط كل منها بالآخر ، وعلاقات المرؤسين بعضهم ببعض ، كذلك يتوقف التوجيه الجيد على الأوامر الصادرة من المدير الى المرؤسين . فالامر أداة توجيه من رئيس الى مرؤس بغرض القيام بعمل أو الامتناع عن عمل . فالامر يعبر عن قوة وحق مُعطى للأمر وعلى متلقى الأمر الطاعة والتنفيذ .

لذلك فكلما كانت الأوامر صادرة من الرئيس بمواصفاتها ، وشروطها الصحيحة ، كلما كانت قابلة للتنفيذ بصورة تحقق الاهداف .

والامر الجيد له مواصفات وشروط :

- × أن يكون معقولا ومقبولا وقابلا للتنفيذ .
- × أن يكون كاملا ، لا يعطي فرصة للسؤال والاستفسار .
- × أن يكون واضحا لكي لا يكون عرضة للتأويل أو تعدد الفهم .
- × أن يكون مكتوبا (وهذه فيها شيء من الجدل إذ قد تكون الأوامر شفوية).
- ولكن يفضل أن يكون مكتوباً ضماناً لعدم النسيان وحتى لا يساء فهمها ، وحتى يمكن الرجوع اليها .

ومن خلال ما سبق ، ورجوعا الى منظومة التوجيه ، يمكن أن نخلص الى

أن عملية التوجيه لها عناصر تتلخص فيما يلي :

### ١/٤/١ تنمية وتطوير التوجيهات والتعليمات Development

تشمل عملية تنمية وتطوير التعليمات والتوجيهات ، التخطيط العام والتحليل الواعي لاهداف ومقاصد المنظمة ، لان التعليمات والتوجيهات تحدد للأفراد ماذا يفعلون فلا بد لها أن تكون في اطار ما تريد المنظمة انجازها من خلال موظفيها .  
لذلك كان تقرير ما يجب أن تنميه أو تطوره التعليمات أمر على جانب كبير من الاهمية في عملية التوجيه .

### ٢/٤/١ التوصيل Dissemination

التعليمات او التوجيهات يتم اعلانها أو توصيلها من الرؤساء الى المرؤسين ، وعملية توصيل التعليمات والتوجيهات الى من سيقوموا بإتباعها هي اجراء معقد .  
فالاتصال فن يمارس بمعرفة الكثيرين ولكن يسيطر عليه قليلون ، فهو اداة النقل الأولى التي توصل التعليمات والتوجيهات .

### ٣/٤/١ الاستقبال Reception

تشمل عملية الاستقبال الإحساس بالتعليمات والتوجيهات من خلال الوعي والإدراك القائم على الاطلاع والاستماع .  
فإن استقبال التعليمات والتوجيهات من خلال التنظيم ، هو نوع من الإدراك الواعي ، وعلى الأفراد أن يعلموا تماماً ويفقهوا كافة ابعاده ، حيث أن الاستقبال الرديء يؤدي الى عدم الفهم وعدم القدرة على التنفيذ وبالتالي فشل التنظيم . وعلى المسؤولين في المنظمة أن لا يفترضوا أن استقبال الأفراد للتعليمات والتوجيهات ، وان احساسهم وادراكهم لها هو بنفس المستوى الذي صدرت عليه .



وبمعنى آخر يجب عليهم الا يتصوروا انها ستصل الى الأفراد بنفس مستوى الادراك والوعي الذي صدرت به .

### ٤/٤/١ التصرفات والانفعال ( رد الفعل ) Action

تعتمد التصرفات والأفعال التي تحدث كنتيجة للتعليمات والتوجيهات على مجموعة من العوامل تشمل :

- فاعلية الإعلان والتوصيل Effectiveness of the dissemination
- عمليات الإستقبال Reception Processes
- ديناميكية الجماعة Group Dynamics
- القيادة Leadership
- القيمة Values
- طريقة الإحساس أو التفكير أو السلوك ( المواقف ) Attitudes
- الدوافع Motivation

وعموما ان عملية التوجيه ترتبط بفسولوجيه السلوك الإنساني ، فمن يتفهم السلوك البشري والعلاقات الإنسانية والتفاعلات الإنسانية يكون هو المدير الأقدر على التوجيه .

ومُخرج عملية التوجيه هو التوجيهات، وفي تخصص اكثر ، هي السياسات Policies، والإجراءات Procedures والقواعد Rules ، والنظم Regulations والأوامر العامة General Orders ، والأوامر الخاصة Special Orders .  
فبينما السياسات وسائل للتفكير ، فإن الإجراءات وسائل للعمل والتنفيذ ، فهي التي تحدد واجبات الأفراد . وعادة ما تكتب القواعد والإجراءات في كتيبات

عامة ، ولها صفة الدوام ، وتسلم الى العاملين جميعا ، بينما الأوامر الخاصة والتي ليس لها صفة الدوام ، والتي تصدر في ظروف وملابسات خاصة تكون في دفاتر خاصة ، وعلى سبيل المثال ، فإن الأوامر الصادرة التي تحدد بعض أسماء من الأفراد للاشتراك في مأموريات خاصة ، تعتبر ضمن الأوامر الخاصة المرتبطة بظروف معينة فقط . والتي تنتهي بانتهاها الظروف التي صدرت من أجلها .

أما الأوامر الشخصية فتصدر من القيادات الى المرؤسين وغالبا ما تعطى شفويا . والتفذية الخلفية لعملية التوجيه ، هي تقييم مدى فهم التعليمات وتنفيذها ذلك أنه من المهم تقييم مُخرج عملية التوجيه ( التعليمات ) بمنتهى العناية ، حتى يسهل اكتشاف التعليمات التي لم يتم توصيلها واستقبالها كما يجب ، والتعليمات التي لم يتم فهمها ليعاد ادخالها كمدخل جديد في عملية التوجيه .

وهناك بعض نماذج من التعليمات والأوامر تقود الى عملية التفذية الخلفية مباشرة ، ومثلها ، الأوامر الصادرة الى رجل الدورية بالتحرك لتلبية أحد البلاغات الفورية فإنه يمكن لحظة استقبال الأمر التأكد من الاستقبال الجيد والفهم التام لأبعاد الأمر .

وعموماً ليست التفذية الخلفية لعملية التوجيه بالأمر السهل دائما . فقد تمر شعور عدة قبل مواجهة الأفراد لأحد المواقف التي تستدعي توجيهات جديدة يجب تنفيذها .

ولو أن التفذية الخلفية عن طريق المشرفين تعتبر العامل المهم في حلقة عملية التوجيه ، إلا أن هناك أساليباً أخرى يمكن أن تستخدم ، واحدها هو الاختبار ، فعندما يصدر التوجيه ، فإنه يجب اختبار جميع الأفراد للتأكد من مدى فهمهم واستيعابهم لأبعاده ودقائقه ، ويمكن أن يكون هذا الاختبار تحريريا أو شفويا .

والاختبار التحريري غالبا ما يكون أكثر سهولة حيث يمكن من خلاله اختبار وعي وإدراك الأفراد ومدى قدرتهم على استقبال التوجيه . ويجعلهم متذكرين له دائما بصورة أكثر مما إذا كان الاختبار شفويا .

وإذا كانت نتيجة الامتحان تشير الى أن هناك سوء فهم عام للتوجيه ، فيمكن الاستفادة بإدخال هذه النتيجة في التغذية الخلفية كمدخل جديد يحتمل ان يضيف جديدا في عملية توصيل واستقبال التوجيه .

اما إذا اقتصر سوء الفهم على عدد محدود من الأفراد ، فيمكن هنا اللجوء الى عقد دورة تدريبية لهم .

وهناك وسيلة أخرى يمكن أن تلعب في عملية التغذية الخلفية ، وهي صندوق الشكاوى الذي يسمح فيه للجمهور بوضع أي تصورات أو آراء تتعلق بتنفيذ الشرطة لمهامها .

كذلك يمكن أن تكون المناقشات غير الرسمية فيما بين الأفراد انفسهم مفيدة في هذا المجال ، وعلى سبيل المثال اذا ما تم تخصيص وقت من آن لآخر للمقابلات غير الرسمية واللقاءات التي تجمع الأفراد برؤسائهم ، حيث تكون الفرصة مواتية لمناقشة العديد من الأمور ، والتي يمكن الوصول من خلالها وبطريق غير مباشر الى التعرف على مدى إدراك واستقبال التوجيهات .

## ٥/١ التنسيق Coordinating

التنسيق هو القدرة على تحقيق الانسجام والتوافق فيما بين دعائم البناء التنظيمي المادية والبشرية لاي منظمة .

فهو يوالف بين الجهود البشرية في منظمة ما ، من أجل تحقيق الأهداف

والمقاصد .

ويهدف الى <sup>(٣٦)</sup> توافقي سير الخدمات ، والمعرفة الدقيقة للمهام الوظيفية حتى لا يكون هناك تعارض او تداخل في الاختصاصات يؤدي الى اعاقه انسيابية العمل الإداري .

كذلك يؤدي الى واقعية العمل وملاءمته للظروف والاعتبارات المحيطة به ، وتحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة .

وغالبا ما ينشأ عدم التنسيق نتيجة لتباعد أقسام التنظيم وعدم وجود التعاون بينها ، نتيجة لوجود حواجز وعوائق إما مقللة أو عن غير قصد . وقد يكون نتيجة لتقليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة .

ويتم التنسيق من خلال اللقاءات والاجتماعات الدورية التي تدور فيها المناقشات والحوارات التي تذيب المشاكل والعقبات . و الى جانب التنسيق الجماعي بهذا الأسلوب ، قد يتم بالأسلوب الفردي .

كما يتم التنسيق بأسلوب المراسلة والاتصالات بأنواعها ، وفي هذا الاطار قد يتم من اعلى الى أسفل او من أسفل إلى أعلى ، أو قد يتم افقيا .

وهناك مجموعة من المبادئ تحكم ممارسة عملية التنسيق والتي منها :

- مبدأ الشمولية ، حيث يستوعب نشاطه كافة العاملين .
- مبدأ الاستمرارية ، حيث لا يتصور توقف عملية التنسيق عند أي مرحلة من مراحل العملية الإدارية .
- مبدأ بساطة التنسيق ، ومدى ما يتوصل اليه من نجاح يحقق الأهداف والمقاصد ، بصورة سهلة وسلسلة .

أما عن وسائل التنسيق فقد تكون :

- اللقاءات والاجتماعات الدورية .
- المؤتمرات .
- المراسلة .
- الاتصالات .

### ٦/١ كتابة التقارير Reporting

تعتبر كتابة التقارير Reporting هي أحد عناصر الإدارة الهامة ،  
فالتقرير هو وسيلة نقل وتوصيل المعلومات من مستوى اداري أقل الى مستوى اداري  
أعلى ، بهدف اتخاذ قرار .

ونظراً لأهمية التقرير ، حال كونه وسيلة يتمكن عن طريقها المستوى الإداري  
الأعلى من اتخاذ القرار في الوقت المناسب - كان لا بد أن يشتمل على مجموعة من  
العناصر ، تنقسم الى شكلية وفنية وتنظيمية .  
عناصر شكلية :

بمعنى أن يخرج التقرير بصورة مقبولة شكلاً وواضحة معنى . وتحقيقاً لذلك ،  
يجب كتابة التقرير على ورق جيد ، ومن حجم مناسب ، وشكل مناسب ، وان  
تكون الكتابة عليه برسم واضح وبوسيلة متقدمة اذا سمح الوقت ومدى السرية .  
كذلك يفضل الكتابة على وجه واحد فقط من الورق ، تأكيداً على معنى  
الوضوح .

كما أن دواعي الشكل ، تستلزم ، تضمينه بعض البيانات الأساسية ، مثل  
المستوى الإداري الزداد منه التقرير ، والجهة التنظيمية التابع لها هذا المستوى

الاداري ، ودرجة سرية التقرير ، ودرجة الاستعجال وعنوان التقرير ، واسم ودرجة كاتب التقرير الوظيفية ، وضرورة ترقيم صفحات التقرير .....الخ .

#### عناصر فنية :

لا بد أن يلتزم كاتب التقرير ببعض القواعد الفنية ، والتي تستهدف اخراج التقرير في صورة واضحة ، فعليه أن يتحرى الدقة الكاملة في عرض جوانب التقرير المختلفة ، وذلك حتى يبعث الثقة لدى قارئه ويكون مطمئنا فيما اتخذه من قرارات .  
وليكون واضحا لا بد من التركيز في كتابة التقرير على الایجاز ، وعدم الدخول في التفاصيل ، وذلك بما لا يخل بضرورة استعمال التقرير على أي تساؤلات ممكن أن تثور في ذهن قارئه . وعلى ذلك لا بد أن يتضمن التقرير على البيانات والمعلومات الأساسية التي لها علاقة مباشرة بموضوع التقرير .

إلى جانب ذلك ضرورة الالتزام بالموضوعية ، وان يتجنب النوازع الشخصية كأن يحاول التأثير على متخذ القرار ببعض الأفكار أو الاتجاهات التحيزية .

كذلك يدخل في العناصر الفنية ، لكتابة التقرير ، مراعاة قواعد اللغة وأسلوب الكتابة ، ويمكن إيجاز هذه العناصر فيما يلي :

Clearness	- الوضوح
Accuracy	- الدقة
Briefy	- الإيجاز
Completeness	- الكمال
Objective	- الموضوعية
Margin Time	- الوقت المناسب
Grammar & Style	- مراعاة قواعد اللغة والأسلوب

## عناصر تنظيمية :

تشمل العناصر التنظيمية مجموعة من القواعد أهمها ، تحديد العناوين الرئيسية ، وتمييزها عن العناوين الفرعية ، والكتابة بأسلوب المبني للمعلوم ، وليس المبني للمجهول ، وذلك لتحقيق الوضوح والإيجاز المطلوب ، والتعبير عن شخصك فيما لو تحدثت عن عمل قمت بأدائه ، وانه لا بد من استخدام الألفاظ المحددة التي لا تحتتمل أكثر من معنى ، منعا لأي لبس أو غموض .

## ٧/١ الميزانية

تعتبر الميزانية عصب العملية الإدارية ، فيها تتفاعل انشطتها وتتحقق اهدافها . وتشكل مصادر التمويل الدعامة الأساسية لنجاحها والتي تتحدد فيما يتم تخصيصه من موارد في اطار الميزانية العامة من جانب ، ومن جانب آخر ، فيما يمكن توفيره من مصادر ذاتية ، وما يتم توظيفه واستثماره من إيرادات .

ويتم تزويد الإدارة بالاعتمادات المالية وفقا لما يناسب احتياجاتها ، وتبعا للضوابط والقواعد المالية المطبقة ، وذلك في اطار الميزانية المعتمدة ، والتي يجب أن يراعى في اعدادها ما يلي :

- التحديد المسبق لكافة الاحتياجات المالية ، ضماناً لقيام الإدارة باداء مهامها استناداً الى واقع ملموس .
- مراعاة الترشيد في تقدير الاعتمادات المالية ، ومراعاة ما يلزم من حالات الأحلال أو التقيير سواء كان كاملاً أو جزئياً لبعض الأماكن ... الخ .
- مراعاة القواعد المالية التي تحكم عملية ترشيد الإنفاق المالي .

- الالتزام بمبدأ الواقعية ، حتى تكون التقديرات المتوقعة اقرب ما يكون للواقع وبحيث لا تكون طموحه فتصطمم به .  
واكتفى بهذا القدر بالنسبة لهذا العنصر ، نظراً لاتصاله بنوع من التخصص يتولاه من له دراية بالشئون المالية .

## ٢- العناصر المساعدة .

تتكون العناصر المساعدة للعملية الإدارية الشرطية من المتابعة والرقابة والقيادة والاتصالات والعلاقات .

ولا أقصد من جعل هذه العناصر مساعدة التقليل من أهميتها ، بل على العكس ، فهي التي تؤكد نجاح العناصر الرئيسية في تفاعلها ، لتمطي مذاقاً ادارياً متميزاً . فهي كالتوابل التي تجعل الطعام مقبولا ومرغوبا .

### ١/٢ المتابعة

تستهدف المتابعة وضع الخطة موضع التنفيذ ، وهي بمسئليها الى ذلك تسعى الى التعرف على ما تم انجازه عبر مراحل الخطة ، ومدى ما تم التوصل اليه تحقيقاً للأهداف سواء كانت مرحلية أو عامة .

فالمتابعة إذن وسيلة للتأكد من صحة الترجمة الواقعية لما سبق إعداده نظرياً . وذلك من أجل الوقوف أولاً بأول عما يمرر عنه التطبيق العملي للخطة ، وما إذا كانت هناك حاجة الى التدخل لتصحيح المسار وفقاً لما يتكشف أثناء التنفيذ أم لا .  
من هنا يتضح مدى العلاقة الوثيقة بين الخطة والمتابعة ، والذي يمكن من



خلالها التأكيد على أن مسؤولية المتابعة لا بد أن تقع بالضرورة على عاتق أجهزة التخطيط لضمان اتجاه تنفيذ الخطة صوب تحقيق أهدافها .

كما وأنه يمكن القول أيضا أن المتابعة الجادة القائمة على أسس علمية ، تمكننا من التحقق من معدلات أداء العمل التنفيذي للخطة ، ومدى ما تحرزه من تقدم عبر مراحلها ، والكشف بسهولة عن المشاكل والمعوقات التي تواجه التنفيذ ، حتى يمكن تصحيح المسار في الوقت المناسب .

والمتابعة وهي ببساطة إلى تحقيق ذلك ، بمعنى القيام بأداء المهام الموكلة اليها ، تستخدم العديد من الوسائل التي تمكنها من أداء واجباتها في سهولة ويسر ، ولعل أهم هذه الوسائل هي :

- التقارير
  - السجلات
  - استمارات استقصاء الرأي
  - الملاحظة والملاحظة
  - المقابلات
- وليس هناك تصور متفق عليه لشكل اساليب ووسائل المتابعة ، ولكن هناك حداً أدنى من البيانات المطلوب استيفائها في هذه الوسائل ، ومنها :
- تحديد الجهة القائمة بالمتابعة .
  - تحديد المرحلة التي تتم بشأنها المتابعة .
  - تحديد أهداف المرحلة التي يتم بشأنها المتابعة .
  - تحديد مراحل التنفيذ في كل مرحلة .
  - تحديد البرنامج والشروعات المطلوب تنفيذها ، ومستوى التنفيذ

المطلوب التوقف عنده لدى كل مرحلة .

- الاجراءات التنفيذية التي اتخذت فعلا في اطار التنفيذ .
- نسبة التنفيذ التي تحققت ( تنفيذ كامل ، تنفيذ جزئي ، لم يتم التنفيذ ) .
- اسباب عدم التنفيذ سواء جزئي أو كامل .
- المشاكل والمواقف التي تعترض التنفيذ .

وتوضع هذه البيانات جميعا في تقرير المتابعة مشفوعاً بتصوير لاسلوب التدخل في هذه المرحلة من مراحل التنفيذ ، مصحوبا بقرار ما اذا كان من الممكن الانتقال الى المرحلة التنفيذية التالية ، أم التوقف لحين اتمام عملية التغذية الخلفية للخطة .

وقد يكون من المناسب ونحن بصدد تحديد مفهوم المتابعة ان نفرق بينها وبين الرقابة حيث يعتبر الخلط بين مفهوميهما من المشاكل والمواقف التي تؤدي الى عدم التنفيذ الأمثل للخطة ، وذلك لكونهما متحدين في الهدف ، ومختلفين في الوسيلة ، فكلاهما وسيلة لتحقيق الأهداف بصفة عامة . ولكن هناك بعض الفروق التي يجب تحديدها ، بما يخدم العملية الإدارية ، وتضمن تناغم عناصرها بصورة تحقق فاعليتها .

فالمتابعة كما عرفنا هي التأكد من أن لآخر بصحة الاتجاه والمسار ، حتى يمكن التدخل في الوقت المناسب لاجراء التصحيح الذي يضمن استمرار التنفيذ الذي يحقق الأهداف . ولذلك كانت المتابعة أقرب كثيرا في عملها واختصاصها الى جانب التخطيط ، في الوقت الذي لا تقتصر فيه الرقابة على عنصر بذاته من عناصر الادارة ، بل تعتمد الى كافة الوظائف التي تتألف منها العملية الادارية .

فالرقابة تشكل جهاز يعمل بعيدا عن التخطيط ، وان كان يؤدي الى نفس

الغرض من المتابعة ، الا أنها أشمل وأعم لأن مجالها كما عرفنا يشمل العملية الادارية ككل .

واذا أردنا مزيدا من التحديد ، فلا بد أن نعرف السبب الرئيسي في علاقة المتابعة بالتخطيط ، وبداية نفرق بين الرقابة والمتابعة فيما يلي :

- الرقابة اشمل وأعم ، اذ أن مجالها العملية الادارية ، بينما المتابعة يتحدد عملها واختصاصها الى جانب التخطيط .
- الرقابة تنطوي على الثواب والعقاب ، بمعنى مكافأة المجد ومعاقبة المهمل ، وهذا لا يتمشى مع المتابعة التي تستهدف صحة المسار ، ذلك أن التأكد من المسار السليم يستلزم اطمئنان العاملين وعدم خوفهم من العقاب في حال تقصيرهم ، لذلك فان منطق الرقابة لا يلائم التخطيط الذي يتطلب امانة العرض ووضوح الاتجاهات ، وصراحة الرؤية .
- فالرقابة اذن لا تدخل ضمن حدود ومجال التخطيط ، بقدر ما أوضحنا أن المتابعة هي صلب وكيان العملية التخطيطية .
- تتولى اعداد تقرير المتابعة أجهزة التخطيط بينما تتحقق الرقابة من خلال الأجهزة الرقابية ، وذلك باعداد كل ما يتعلق بتقاريرها .
- محل تقارير المتابعة أداء العاملين في أجهزة التخطيط ومن واقع ما يحصلون عليه من بيانات ومعلومات من العاملين ، بينما محل تقارير الرقابة أداء جميع العاملين سواء في أجهزة التخطيط أو غيرها .

- تتم الرقابة في أغلب تقاريرها بالمرية ، بينما العلانية والوضوح والصراحة شعار المتابعة .

بعد هذه التفرة ، نعرف أن ارتباط المتابعة بالتخطيط انما يرجع لكونها أحد الأنشطة الرئيسية للتخطيط ، حيث عرفنا فيما سبق أن التخطيط ينطوي على أنشطة ثلاثة ، الاحصاء ، واعداد الخطة ، والمتابعة .

كما أنها تلعب دوراً أساسياً في الدورة التخطيطية التي تكون أحد حلقاتها الهامة .

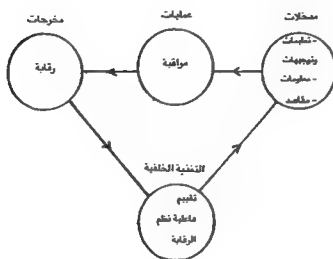
## ٢/٢ الرقابة Controlling

يقول لوثر جيوليوك<sup>(٢٧)</sup> " تتمثل الرقابة في التأكد من أن كل شئ يسير وفقاً للخطة التي وضعت له ، والتنظيم الذي رسم له ، والأوامر التي صدرت بشأنه... " . وتقع مسؤولية الرقابة على عاتق المدير ، ولكن لا يمكن تحديد المدى الذي يجب عنده اشتراك المدير في عمليات الرقابة ، لأن هذا المدى يتأثر بالتنظيم وحجمه . وعموماً ان اشتراك المدير في الرقابة يتوقف على مساحة الوقت المتاحة له ، وعلى مدى أهمية العمل واهتمامه به ، وثقته في قدره ومرونيته ... الخ وعموماً فهو مسئول اولاً وأخيراً عن الاداء الناجح لوظائف الادارة . وهناك قاعدة تقول " على من يعطي أمراً أن يتأكد من أنه نفذ تنفيذاً سليماً " . وإذا كان تفويض السلطة شكلاً من أشكال القيادة ، فالتأكد من أن المسؤولية قد وضعت في مكانها الصحيح هو شكل من أشكال الرقابة .

فالرقابة هي أقرب ما يكون الى التوجيه ، فحيث يهتم التوجيه بما يجب

عمله ، تهتم الرقابة بالتأكد من عمل ما يجب عمله . وإذا كان التوجيه هو وضع القواعد ، فإن الرقابة هي تنفيذها . والرقابة كوظيفة إدارية أوسع ، إلى حد ما ، عن كونها قواعد تنفيذ بسيطة فإنها تشمل بعض المهام التي لا ينظر إليها كأدوات رقابة . فالميزانية ، على سبيل المثال ، يتحدد بها مواقع تخصيص المال الذي يخدم تحقيق أهداف التنظيم .. ووجه آخر من أوجه الإدارة يتمثل في جمع وتقييم الإحصاءات كوسيلة لمعرفة كفاءة عملياتها وضبط أنشطتها فقد تم تصميم الرقابة ومكوناتها للعمل على استقرار التعليمات ، والتوجيهات والعمل بها .

والديجرام التالي يوضح الرقابة من وجهة نظر منظومة العمل :



فمدخلات التوجيهات والتعليمات تتعلق بجميع أوجه أساليب الوظائف المفروض أداؤها في التنظيم . بينما مدخلات المعلومات تشمل أسلوب أداء الوظائف فعلا .

ومدخلات الأهداف والمقاصد تستخدم لمراجعة مدخلات اهداف ومقاصد التنظيم قبل قيام الرقابة بدورها والالتزام بها . حيث من الممكن اكتشاف البعض منها غير متوافق معها وهنا يمكن الغاؤها أو إعادة صياغتها بما يتوافق مع حاجة التنظيم .

ووجود أي ثغرة بين اسلوب اداء الوظائف ، والأسلوب المفترض اداؤها به هي مؤشر بأن عملية الرقابة لا تخدم او تحقق الغرض منها . كذلك يمكن ان تشير الى فشل عملية التوجيه ، وعلى سبيل المثال ، يمكن أن تثبت ببساطة شديدة عدم فهم العاملين للتعليمات والتوجيهات .

كما يمكن أن تشير ايضا الى أن التعليمات والتوجيهات السائدة غير متوافقة مع مقاصد واهداف التنظيم ، مما يجعل العاملين في مجال اختيار بين أداء ما يطلب منهم أو أداء ما يراه ضميرهم أفضل للتنظيم .

وأي من هذه الاحتمالات ، يجب أن يكون في ذهن مدير أو رئيس الشرطة الذي يدير التنظيم ، والمسئول عن التوجيه والرقابة .

وعملية الرقابة ، تعمل على حمل العاملين لأداء العمل المطلوب منهم ، بالصورة والأسلوب الذي تتوقعه منهم والتوجيه يعرفهم ما هو المتوقع منهم أدائه .

فهي اذن الميكانيزم الذي سيضمن قيام العاملين بأداء ما هو مطلوب منهم .

فمثلا تشمل الرقابة على ما يؤثر على السلوك ، وهناك العديد من الوسائل والأساليب التي تستخدم للتأثير على السلوك مثل :

<b>Rewards</b>	× المكافآت ( الثواب )
<b>Punishments</b>	× العقاب
<b>Threats</b>	× التهديد
<b>Promises</b>	× الوعود

## Cajoling

× الاقناع للحصول على معلومة بطريق الخداع

وعموماً ، ليس هناك أسلوب أو أساليب يتم تصميمها للتأثير من خلالها على سلوك الأفراد عند الرقابة ، وذلك في العديد من إدارات وأجهزة الشرطة ، وهذا قد يكون بسبب عدم المام القائمين على الرقابة بأصول وقواعد التأثير على السلوك ، ول سوء الحظ ، فإن الأسلوب الشائع الاستخدام هو العقاب ، والذي غالباً ما يؤدي إلى مشاكل معنوية .

ولا شك أن عملية التأثير في السلوك الإنساني معقدة ومتشابكة . ويجب أن تمارس بذكاء لحمل الأفراد على أداء العمل بكفاءة . وعلى دفعهم على أداء ما تم توجيههم بشأنه من أعمال .

فإذا صدر التوجيه ، فليس هناك ضمان بأن الأفراد سوف يتبعونه أو سيقومون بتنفيذه ، هذا مع افتراض فهمهم واستقبالهم له بصورة جيدة . حيث أن معظم التنظيمات يسودها اتجاه مؤداه " خرق أو إرهاب النظام " . **Beating the system** ولكن يجب حث أو دفع الأفراد على اتباع التعليمات إذا رغبت المنظمة تحقيق أهدافها ومقاصدها .

ولأنه من الضروري على الأفراد في أي تنظيم ، أن يتبعوا التعليمات والتوجيهات ، فلا بد من وضع التصميم الواعي والنماذج المدروسة التي يمكن من خلالها التأثير على سلوكهم لأداء الأعمال بالصورة المطلوبة .

ومن الأساليب العديدة المستخدمة لتغيير السلوك ، والدارج التعامل بها في

أجهزة الشرطة أسلوبان :

## Reward

– المكافأة

## Recognition

– المرقان

وكل من المكافآت والعرفان ، قد تأخذ شكل دفع أجر عن العمل الممتاز ،  
الترقية ، التقدير العام ، اجازة ، مهمة مميزة ، مكافأة خاصة .... الخ . ولعل مسحه  
أو ريقته على ظهر عامل لادائه المتميز يكون لها تأثير كبير عليه ، وعامل قوي لدفعه  
للتقدم في الاداء .

وربما العرفان والتقدير اكثر تأثيراً على السلوك ، فمن حق الفرد الذي يعمل  
جيداً أن يعرف ذلك . والعرفان بذلك يعطيه الأحماس بالولاء والانتماء للتنظيم . ومن  
هنا يشعر أنه جزء منه ، وبذلك يحرص على اتباع التعليمات والتوجيهات التي  
تحقق اهدافه ومقاصده .

وأجهزة الشرطة التي لا تعترف بذلك تواجه العديد من المصاعب ، ويحاول  
أفرادها الخروج على التنظيم بأي صورة " Beat the system " . فالنظام الذي  
يشعر افراده باللامبالاه ، وعدم الشعور بجهدهم ، ولا ينظر لادائهم أحد سيكون  
مصيره الى الفشل والانهيار . وسيعمل افراده على مجرد الأداء العادي ، وربما أقل .

ونحن نلاحظ ، ان الادارة التي يكافأ افرادها ، ويعترف بأدائهم بنوع من  
التقدير والعرفان ، يكونون في حالة معنوية عالية ، ومستوى اداء متميز . وعلى  
العكس من ذلك في الإدارات التي لا تعترف بذلك يصاب افرادها بالاحباط الذي  
ينعكس على العمل وبالتالي على الروح المعنوية التي تصل الى المستوى الأدنى .

ولعل هذا هو السبب في اختلاف موقف الأفراد من وظائفهم وأعمالهم من ادارة  
الى أخرى .

بل اكثر من ذلك فإن أي تصرف أو قرار يتخذه افراد الشرطة ، ما هو الا  
إنعكاس لدى ولائه لأدارته وموقفه منها . فاذا كان يشعر بأن ادارته تقدر عمله



فسوف يتفانى في أداء العمل المسند اليه بأقصى ما يمكن من قدرات وإمكانات . ولأن افراد الشرطة غالبا ما يكون عملهم فيه استقلالية لحد ما ، بمعنى ان اداءهم للعمل يتوقف على تصرفاتهم في أغلب أوقات العمل ، حيث الاشراف المباشر ليس بصفة دائمة . وبالتالي فإن نشاطهم وعملهم يصعب مراقبته . لذلك كان لا بد لهم من أن يمارسوا اعمالهم وهم في حالة رضا . ينبع اساساً من موقف الإدارة بالنسبة لهم . وتبعاً لما تتخذه حيالهم من تدريب وتوعية .

وقد يتولد بعد العرض السابق الأحساس بأن الأسلوبين السابق الحديث عنهما وهما : المكافآت ، والتقدير أو العرفان هما الاسلوبان الأكثر استخداماً ، وان ما عدا ذلك من أساليب يجب اهماله .

في حين أن الجزاء أو العقاب **Punishment** ، على سبيل المثال يمكن أن يكون اسلوباً فعالاً لتغيير السلوك اذا استخدم بعدالة .

وعموماً ، يجب أن يكون استخدام الجزاء هو الورقة الأخيرة ، كما يجب أن يكون معلوماً ايضاً أن هناك بعض نوعيات من الأفراد لا يمكن تشغيلها الا من خلال الجزاء ، وان يكون حث الأفراد ودفعهم الى أداء العمل من خلال الأساليب الأخرى ولا يكون الجزاء الا في حالة فشلها . ولا يكون الجزاء الا في حالة ما ذا تم اعطاء الفرد فرصة مرة أو أكثر ، وهذا متوقف على مدى جسامه المخالفة التي ارتكبها .

فاذا وقعت المخالفة ، يمكن استخدام التهديد المناسب ، او حتى مجرد الوعيد باتخاذ اجراء في حالة وقوعها مرة ثانية ، وقد يكون ذلك مناسباً لحث الفرد المخالف على الأداء .

والطريقة المناسبة للمراقبة الفعالة لأي تنظيم ، هو من خلال التطبيق الحكيم للعديد من أساليب حث ودفع الأفراد على قدر الأمكان لأداء العمل . ويمكن أن

تتكامل هذه الأساليب في طريقة استخدامها ، لتصبح أكثر فعالية في دفع الأفراد لاتباع وتنفيذ التعليمات ، وأداء أعمالهم ، وتحقيق أهداف ومقاصد التنظيم .

ومُخرج عملية المراقبة **Out put** هو الرقابة **Control** فإذا قام كل فرد بأداء عمله طبقاً للتعليمات والتوجيهات ، فتكون الرقابة قد وجدت بالفعل . ولكي يحدث ذلك لا بد من توافر اتصالات على مستوى جيد ، لتضمن الفهم التام للتعليمات من جانب كل فرد ، وان كل منهم على قناعة تامة بأن كل ما صدر من تعليمات متوافق تماماً مع مصلحة التنظيم من جانب ، ومصلحه الشخصية من جانب آخر .

ومع اعتبار اختلاف الأفراد في اسلوب حثهم على العمل ، ومدى صحوة الضمير ، وما يتمتعوا به من مواهب وقدرات .. الخ . فإن الرقابة التامة أو المطلقة لا يمكن أن تتحقق ، مهما كان حجم التنظيم .

فالمُخرج المطلوب في عملية المراقبة ، بسيط للغاية ، هو أن يتكيف العاملون مع التعليمات والتوجيهات التنظيمية . وان يكون هذا التكيف في الاطار السلوكي . ولا شك أن الصعوبة في تحقيق هذا التكيف السلوكي تأتي من الفجوة التي لا محال منها في جميع التنظيمات والتي توجد بين ما يدركه الفرد كسلوك مقبول ، وبين ما حددته أو وصفته الإدارة في التنظيم كسلوك مقبول .

ومن أجل أن نفهم ما هي متطلبات الرقابة ، فإن من المهم أن نفهم تماماً كيف يدرك رجل الشرطة شخصياً لدوره أو عمله الذي يؤديه ، لا سيما اذا كان مختلفاً عن العمل الذي تحدد له بواسطة إدارته .

فنحن نعلم أن رجل الشرطة يعمل في مجالات متعددة التنوع ، حيث يواجه عدداً كبيراً من مختلف التحولات ، والمواقف سريعة التقلب ، والملابسات والظروف المختلفة ، لذلك فإن مركز حيويته ونشاطه يعتمد على العلاقات الشخصية الخاصة .

فبعد انتقال رجل الشرطة الى مسرح الحادث ، فمن المتوقع أنه سيقوم باتخاذ بعض الاجراءات ، والتي غالبا ما تعتمد على تقديره الفوري للموقف .

وأغلب هذه المواقف تحتاج الى هدوء اعصاب ، وقدر معقول من العقل ، فعليه أن يتخذ القرار في أوقات وظروف صعبة ، تنفجر بصورة فجائية عندما تكون الطباع حادة ، ادعاء الظلم ، وجود مصابين أو وفيات ، وعندما تحل العاطفة محل الحكم العقلاني ، وعندما تتضمن عناصر الخطر المتوقعة التهديد بحياة فرد أو آخرين فإن سلوك رجل الشرطة ، ومظهره ، واختياره للبدائل ، يعتمد الى حد كبير على كيف ينقد نفسه ، والآخرين ، ودور ومهمة الشرطة في الموقف .

فإذا كانت ادارة الشرطة قد حددت له السلوك الواجب اتباعه في الموقف من خلال تعليمات أو توجيهات ، فقد يختار أن يتصرف تبعا لها ، أو يتصرف على أساس شخصي تاركا التعليمات والتوجيهات . وفي حالة اختياره للبدائل الأخير ، فإن ادراكه الشخصي للموقف ككل هو الذي سيحكم تصرفه .

ولأن الأدراك يختلف من شخص الى آخر ، فإن كل فرد يعمل مختلفاً عن الآخر تبعا للمتغيرات الشخصية ، والقيم وتقديره الأمور ... الخ .

لذلك كانت الرقابة على أنشطة رجال الشرطة على درجة كبيرة جدا من الأهمية اذا ما رغبت ادارة الشرطة ان تحقق اهدافها ومقاصدها . والتي ليس لديها أي استعداد ان تتحمل عواقب تصرفات افراد يعيقون تقدمها صوب تحقيق الاهداف بعدم اتباع التعليمات والتوجيهات والاعتماد على تصرفهم واحساسهم الشخصي .

وتقييم فاعلية النظام الرقابي المعمول به يدخل ضمن وظيفة الرقابة وذلك من مدخل التغذية الخلفية ، فعملية الرقابة تحتاج الى التغذية الخلفية الناشئة من مراقبة المشرفين وملاحظتهم لرجال الشرطة أثناء عملهم ، وعند مراجعة ما يقدمون من

تقارير . وكذلك تعتبر التغذية الخلفية غير الرسمية من رجال الشرطة انفسهم . ومن الجمهور مفيدة للغاية .

وبعض ادارات الشرطة الكبيرة لديها أقسام متخصصة ، تقوم باجراء مراجعات دورية داخل تنظيمها لتحديد الى أي مدى يتم اتباع وتنفيذ التعليمات والتوجيهات ، وهذه المراجعات قد وجدت اساساً لتحقيق التغذية الخلفية في عملية المراقبة ، وحتى بالنسبة للأدارات الصغيرة ، حيث يتم تنفيذ المراجعة فيها بواسطة المدير أو جهة موثوق فيها ، تعتبر أيضا اداة جيدة للتغذية الخلفية .

وتعتبر مراجعة الحسابات أسلوباً آخر ، يستخدم لخدمة التغذية الخلفية ، بالإضافة الى امكانية انشاء بعض الأقسام داخل التنظيم تكون مهمتها تقصى الحقائق في حالات الفساد أو تجاوز السلطة ، او استغلال النفوذ .. الخ .

## ٢/٢ القيادة Leader ship

القيادة مفهوم يصعب تحديده . فالبعض يقول أنها مهارة تكتسب بالعلم والممارسة . وآخرون يقررون أنها فن ، وأن القادة يولدون ولا يصنعون . بينما هناك من يقول أن القادة هم من ينالوا احترام واعجاب تابعيهم . وربما خوفهم أيضا . كما أن هناك من يقول ، بأن القادة الحقيقيين يمكن تعريفهم بأنهم اصحاب القدرات والمواهب في جميع المواقف .

وبعض آخر ، يذكرنا بأن كابتن فريق كرة القدم في الجامعة لا يشترط أن يكون بالضرورة رئيسا للطلبة اعتقادا بأن القيادة موهبة تخص أفراد بذاتهم . وتظهر تبعا لخبرات وقوة جاذبية ، ومدى علاقات واتصالات واسعة ..... الخ . ولكن ليس أي من هذه الاتجاهات صحيحاً تماماً . أو خطأ تماماً ذلك أن القيادة تنطوي على مجموعة معقدة من الأنشطة والسلوك<sup>(٣٨)</sup> يصعب تعريفها أو وصفها أو تقسيمها . وأي محاولة لفهم القيادة يجب أن تركز على وظائفها . ومصادرها ، وناماتها ، ونظرياتها .

فالقيادة مفهوم هام . يجب أن يكون واضحاً تماماً لدى إدارة الشرطة . وان القائد هو مجرد فرد يتأثر سلوكه بمجموعة كبيرة من المتغيرات . مثل المواقف . والأدوار ، والمفهوم الشخصي ، والدافع ، والأدراك . وقدراته وعلاقاته الاتصالية ... الخ .

والقائد . كأي فرد ، يمكن أن يكون عضواً في جماعات . فهو ليس فقط قائد المجموعة ، بل يمكن أن يكون عضواً ليس قيادياً في مجموعة أخرى فقد يكون عضواً في أحد الاتحادات الرياضية ، أو احد الجمعيات الاجتماعية مثل جمعية رعاية الاحداث أو رعاية المسجونين وأسرههم ... الخ .

ويعتبر الوزير أو رئيس الشرطة هو القائد الرسمي للشرطة **Formal Leader** بحكم أنه الرجل المسئول ، والذي لديه السلطة والصلاحيات للسيطرة على الأفراد التابعين لقيادته في إدارة الشرطة . وكل اداري في هذا الجهاز يعتبر أيضا قائد رسمي بحكم وضعه الوظيفي في الجهاز وبحسب حجم المسؤولية التي يضطلع بها . فكل من مصطلح القائد الرسمي **Formal Leader** ، ومصطلح الإداري **Manager** متشابهان ، والواقع أن جميع الإداريين قادة رسميين ، في الوقت الذي ليس من الضروري أن يكون القائد الرسمي قائداً حقيقياً ، حيث هناك العديد من الاعتبارات التي يجب أن تكون متوافرة والتي لا يفترض تواجدتها بمجرد تعيينه كقائد وتوليه السلطات والصلاحيات بمقتضى الوظيفة .

والسؤال الآن ، هل كل من يتولى منصباً قيادياً يعتبر قائد حقيقي ؟ وبمعنى آخر ، هل القيادة لقب أو صفة تمنح لأي شخص يتواجد في أحد مناصب القيادة . أم هناك فرق بين القائد الحقيقي ، والقائد الرسمي .

للرد على هذه التساؤلات يجب أن نعرف أولاً ما هي وظائف القيادة ، وما هي مصادر التأثير في الآخرين ، وما هي انعطافاتها ... الخ .

عرفنا إذن أن القائد والإداري ليس كل منهما مترادفاً للآخر وبالتالي فإن وظائف القائد ليست مثل وظائف إداري الشرطة . وعرفنا أيضاً أن وظائف إدارة الشرطة هي التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، التوجيه ، التنسيق ..... الخ . وسوف نعرض لوظائف القيادة من خلال الوظائف الثلاث التالية :

تشابه الوظيفة الأولى من وظائف القيادة ، وظائف التنظيم والتوظيف في الإدارة ، حيث أحد الأعمال الرئيسية للقائد ، تتمثل في ترتيب الأفراد والوظائف من

أجل تحقيق الأهداف والمقاصد . ولهذا فإن هذا يقتضي منه التعرف على تركيبة المهام أو الأعمال الواجب اداؤها ، حتى يمكن اداؤها بالفعل .

من هنا كانت أول وظيفة للقائد هي التعرف على تركيبه العمل المطلوب انجازه **Definition of Structure** . ولايضاح هذا المفهوم ، فان قائد فريق كرة القدم سوف يحدد لكل لاعب وضعه ومكانه في الملعب . وبالمثل قائد فريق البحث في جريمة ما ، سوف يشير الى نماذج وانواع الأدلة المطلوب البحث عنها ، وأساليب البحث التي يجب اتباعها ، ونوع الأفراد الذي سوف يتم الاستعانة بهم .

ففي المثلين السابقين يقوم القائد بالتعرف على تركيبة المهام ، والأعمال التي يجب اداؤها ، من أجل أن يعرف المشاركين معه على وجه التحديد والتفصيل ماذا وكيف سيؤدي كل منهم عمله .

كذلك يقوم رئيس الدورية بالتعرف على تركيبة المهام والأعمال الخاصة بالدورية قبل توزيع رجال الدورية على الاختصاصات ( الدركات ) .

فالإدارة العليا **Upper - Level managers** تضع أسس التنظيم والتوظيف التي تعتبر اساساً للتعرف على تركيبة المهام والأعمال التي سوف يقوم بأدائها مستوى الإدارة الأقل **Lower - Level - managers** وبالتطبيق على المثال السابق الخاص بالدورية ، فإن مستوى الإدارة العليا يحدد كم عدد افراد الدورية في القسم ، وكيف سيتم توزيعهم على فترات المناوبة ، وما هي الأساليب التي ستستخدم أما مستوى الإدارة الأقل فسوف يعين الأفراد في المناطق وسوف يمارسون نفس الصلاحيات الخاصة بمستوى الإدارة الأعلى ولكن بأقل سلطات وبأقل مسؤوليات .

أما الوظيفة الثانية فهي تشمل وظائف الإدارة الخاصة بالتوجيه والتنسيق ، كما تشتمل على أغلب القرارات الروتينية التي يتخذها القادة . وبذلك فإن هذه

الوظيفة تنطوي على العلاقات فيما بين المجموعات والتنسيق بين جهود الأفراد في المجموعة الواحدة ومراقبة ادائهم .

وظيفة التنسيق والسيطرة **Coordination Control** هي الوظيفة الثانية من وظائف القادة . ولزيد من الإيضاح ، فإن قائد الفرقة الموسيقية مسئول عن تحقيق التناسق والتناغم بين أفراد الفرقة ، حتى تخرج الأنغام من الفرقة ككل بشكل جيد ومقبول . فعليه ان يقرر أي آلة موسيقية تلعب . وأيهما تتداخل معها .. وهكذا .. بهذا الاسلوب يكون قائد الفرقة قد حقق التناسق والسيطرة على أعضاء الفرقة .

ومما هو جدير بالذكر أن هذه الوظيفة يتم ممارستها من خلال كافة المستويات وإن كان الواقع من الأمر ، يفرض الممارسة الفعلية للمستويات الأدنى . بحكم قربهم من مواقع العمل . وعن الوظيفة الثالثة ، فهي الأكثر اهمية ، والأصعب في تحقيقها حيث يتم من خلالها مساعدة المجموعات في التعرف على السلوك المقبول وغير المقبول والكشف عن اهداف أنشطتهم . وفي أداء هذه الوظيفة ، غالبا ما لا يتمكن القائد من فرض رغباته الشخصية على المجموع ، بل يجب أن يكون لديه الحساسية لأهداف ومستويات أفراد المجموعة ويحاول ايضاحها وتصنيفها في مجموعات . وهذا غالبا ما يكون من الصعب تنفيذه . والوسيلة الوحيدة المتاحة للقيادة هي ما تكون بالتعبير عن الأهداف من خلال سلوكهم وتبعاً لادراكهم أو التفكير كيف تكون . ويذكر أن أحد قادة امريكا عندما أراد أن يحث شعبه ليكون أكثر لياقة ، فقد تم تصويره وهو يؤدي تمارينات اللياقة وهو يلعب كرة القدم ، فمن خلال سلوكه الشخصي حاول التأثير على مستوى اللياقة لأفراد شعبه .

وتعتبر هذه الوظيفة على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لكافة مستويات التنظيم الشرطي ، حيث يمكن من خلالها التفرقة بين القائد الرسمي



**Formal Leader** أو المدير **Manager** ، وبين القائد الحقيقي **Complete Leader** .

واذا عرفنا أن نظرة رجال الشرطة لمعلمهم ، ومسئولياتهم غالباً ما لا تؤسس على السياسة التنظيمية للجهاز . بل يترك لهم المجال لتحديد ادوارهم التي سوف يؤدونها بمفردهم أو بمساعدة التابعين لهم . والدور الذي يقومون به وفقاً لهذا الأسلوب قد يوافق أو لا يوافق ما يتحمله رؤسائهم الإداريون في المستوى الأعلى من تبعات ومسئوليات .

وعموماً ، تبدوا أهمية الوظيفة الأولى كلما صعدنا لأعلى في مستويات التنظيم بينما تبدو الثانية مهمة كلما اتجهنا لأسفل في حين تبدو الوظيفة الثالثة هامة بالنسبة لكافة المستويات .

القيادة اذن تنطوي على التأثير في سلوك الآخرين من خلال الوظائف الثلاث السابق الحديث عنها ، ويكون التأثير من خلال المصادر التالية :

<b>Position Power</b>	- الموقع الوظيفي
<b>Coercion Power</b>	- الرهبة
<b>Reward Power</b>	- المكافآت
<b>Expert Power</b>	- الخبرة
<b>Charisma Power</b>	- الجاذبية

فاذا تحدثنا عن المصدر الأول ، نجد أن قوة التأثير تنشأ أساساً من الموقع الذي يشغله القائد ، ويحدث لاي شخص يشغل مكانة وتزول عنه بمجرد تركه لنصبه ، لتلحق بمن سيخلفه .

وان قيام من لهم السلطة في الشرطة بتنظيم سلوك الأفراد في بعض المواقف والحالات لهو مثل على قوة الموقع الوظيفي . هذه القوة التي تعتبر اساس ومصدر التأثير للاداريين في الشرطة ، والتي تنبع أساساً من الوظيفة وليس من شاغلها . أما مصدر التأثير الثاني ، فهو ينشأ من التهديد أو التلويح بالجزاء . وهي سلطة قد تكون مخولة للقائد بحكم موقعه الوظيفي ، أو قد تكون صفة شخصية فيه ، أو مظهر من مظاهره .

فالأب ، على سبيل المثال ، له سلطة تأديب أبنائه ، والتي يستمد منها حقه في توقيع العقاب عليهم اذا ما اخطأوا ، كذلك قد تكون له سمات شخصية موروثية كضخامة الجسم والقوة البدنية ، وعندما يبلغ هؤلاء الأبناء سن النضج ، فإن الأب يفقد الكثير من هذه السلطة التي كانت له من وضعه كأب .

كذلك مدير الشرطة له سلطة إجبار العاملين على الأداء من خلال وظيفته الرقابية ، ورئيس الدورية يكون في موقع القوة والقدرة على إجبار مرؤسيه على أداء العمل وذلك بتعيينهم في مناطق نائية كعقاب على سلوك لم يرضيه ، وله أيضا أن يوصي بجزاءات أخرى أشد .

ويمكن أن يكون مصدر هذه القوة في التنظيم الشرطي عضوياً . بمعنى أن بعض المديرين في الشرطة لهم سمات مخيفة . قد ترجع الى ضخامة الجسم او الى حدة الطبع أو اللسان القاسي . مما يجعلهم قد لا يستمدون هذه القوة من وضعهم الوظيفي . وهناك مصدر تأثير ثالث يعتمد على قدرة او صلاحية القائد على منح المكافآت وقد يكون هذا المنح انطلاقاً من صلاحياته الوظيفية ، وقد يكون نظاماً شخصياً يتعلق به هو شخصياً وعلى ذلك قد تكون المكافأة من ميزانية التنظيم ، أو من المال الخاص به .

وأحد مشاكل الادارة الشرطية ، هي نسبية القدرة على منح المكافآت .  
فالبعض من القادة لا يمكنهم منح مرءوسيهـم مكافأة عن أداء جيد ، وربما فقط  
مصافحتهم أو الـربت على أكتافهم ، بينما نجد آخرون لديهم هذه الصلاحية .  
ولا شك أن مبدأ المكافأة في حد ذاته يرفع من الروح المعنوية للعاملين وذلك أيا  
كانت أشكاله .

أما قوة التأثير المستمدة من الخبرة والمهارة والمعرفة ، فهي تعتمد على قدرة  
وامكانية القائد على أداء الأعمال الصعبة والتي لا يقدر آخرون على إنجازها .  
ولو أن الموقع الذي يشغله القائد قد يخدمه من ناحية الخبرة والممارسة إلا أن  
الموهبة والعلم لهما دوراً هاماً في تشكيل قوة التأثير . وعلى سبيل المثال ، إذا تم  
الابلاغ عن وجود جسم يشتبه أن يكون قنبلة ، فإن خبير المتفجرات ينتقل على الفور  
لمكان البلاغ . هذا الخبير بصرف النظر عن رتبته يعتبر قائد ، لانه استمد هذه الصفة  
من الخبرة والمهارة والتدريب الخاص الذي حصل عليه في هذا المجال .. والتي من  
خلالها ايضا استمد قوة التأثير على جميع المسؤولين في مكان البلاغ ، وقد يكون اقل  
مستوى وظيفي أو رتبة منهم .

وعموماً ، فإن القادة الذين يريدون أن يكون لهم قوة تأثير في مجال العمليات  
لا بد أن يكون ذلك انطلاقاً من قوة التأثير المستمدة من الخبرة .  
وأخيراً ، فقد يكون مصدر التأثير هو شخصية القائد ، وسمعته ، واستقامته  
وجاذبيته ، وقيمه ... الخ . ومن القادة والزعماء من استثمر هذا المصدر بشكل جعل  
الكثيرون يلتفون حولهم ويتبعون تعاليمهم أمثال المهاتما غاندي ، ومارتن لوتر كنج .  
ولكي يمارس القادة قوى التأثير المختلفة التي تحدثنا عنها ، فلا بد أن يكون  
هناك أسلوب أو طريقة يمكن من خلالها للقادة تنفيذ الوظائف ، وبالتأكيد كل قائد له

أسلوب أو طريقة قياده مختلفه ، وقد يتصور أيضا اختلافها بالنسبة للقائد الواحد من موقع الى - أسلوب المشاركة آخر .

وهناك خمسة أساليب للقيادة شائعة الأستعمال :

<b>Autocratic Style</b>	-	الاسلوب التسلطي أو الاستبدادي
<b>Bureaucratic Style</b>	-	الأسلوب الدواويني أو المكتبي
<b>Diplomatic Style</b>	-	الأسلوب الدبلوماسي
<b>Participative Style</b>	-	أسلوب المشاركة
<b>Free - rein Style</b>	-	الأسلوب المفتوح

فبالأسلوب الأول تعارس فيه القيادة من خلال اتخاذ القرارات تبعا للاعتقاد الشخصي ، ودون الرجوع الى الرئاسة أو القواعد والتعليمات ، أو اتجاهات وآراء الآخرين .

وهذا النوع من القيادة : القيادة الاستبدادية أو التسلطية . تتميز بسرعة اتخاذ القرارات ، والاداء الجيد للعاملين أو المرؤوسين ، اذا ما فضلوا تحاشي المسؤوليات . ومن عيوبها أنها تقوم على اتصالات ذات اتجاه واحد . وتؤدي الى أخطاء وفشل في تحقيق مستويات أداء افضل .

ونظراً لأن القاده ، بهذا الأسلوب ، يتخذون قراراتهم شخصيا . قلن يكون هذا الأسلوب ناجحا اذا لم يكن لديهم الخبرة الواسعة وهم غالبا ما يكونون منزعجين من بعض المرؤوسين الذين يعتقدون في أنفسهم الكفاءة التي تمكنهم من المشاركة في الرأي ، كذلك ممن يروا في أنفسهم ضرورة استشارتهم وأخذ رأيهم . لذلك ينظر الى القائد الأوتوقراطي دائما على أنه عائق وسبب للمشاكل<sup>(٣٩)</sup> أما الأسلوب الدواويني

أو البيروقراطي . فيعتمد على الالتزام الدقيق بالسياسات والإجراءات والتعليمات والتوجيهات والأوامر العامة ... الخ فالقائد البيروقراطي ملتزم بحرفية التعليمات والقواعد ، وإذا ساوره الشك في أي إجراء فإنه يسأل ويستوضح . فالقيادة بهذا الأسلوب تحقق العدالة . لان المواقف المتشابهة تعامل معاملة متشابهة .

وأهم ما يعيب هذا الأسلوب هو عدم المرونة . لان الالتزام بالنصوص واللوائح والتعليمات ... الخ يحد من قدرة القادة على التكيف مع الظروف والملازمات المتغيرة .  
- والأسلوب الثالث من أساليب القيادة . هو الأسلوب الدبلوماسي . والذي يتخذ القادة من خلاله قراراتهم دون استشارة أحد . وبعد صدور القرارات يحاولون بالأساليب الدبلوماسية اقناع المرءوسين بها ويتلمسون الأعذار والأساليب التي أدت الى صدورها بهذا الأسلوب . وبذلك يحصل هؤلاء القادة على تعاون مرءوسيهم على تنفيذها . بل وتقديرهم ورضاهم في بعض الأحوال .

بل أكثر من هذا ، فقد يصل الأمر بالمرءوسين الى الاشادة بجهود القيادة . وأنهم محظوظون بالعمل معهم . وانهم يلتزمون بقراراتهم للتعبير عن تقديرهم ومواقفهم .

ولكن لمجرد قيام هذا القائد بأي أداء ضعيف لتسويق القرارات . بمعنى فشله دبلوماسيا في اقناع العاملين بها . فسوف يكون له انعكاس سيئ . يظهره معظم المنافق . ويترتب على ذلك استياء عام في محيط العمل .

- وهناك أسلوب المشاركة ، وفيه يقوم القائد باستشارة بعض العاملين في مجموعته قبل اتخاذ أي قرار . وفي بعض الحالات قد يقوم بعض الاعضاء العاملين بصنع القرارات بأنفسهم .

وبهذا الأسلوب يكون للعاملين تأثير على عملية صنع القرار ، ويمثلون أحد مدخلاتها الهامة ، ومن هنا يكتسب القرار قوة دعم وتأثير من جانبهم ، وبالتالي يعملون على الالتزام به وتنفيذه عن اقتناع تام . من جانب آخر ، ينمي هذا الأسلوب لدى العاملين ملكة صنع القرار ، ويؤهلهم لتولي المناصب القيادية في المستقبل .

ولكن يعيب هذا الأسلوب المدة التي يستغرقها صنع القرار ، كما يخلق نوع من الشللية التي يمكن استغلالها في غير صالح العمل ، وحيث تؤدي الى ظهور مشاكل معنوية قد تؤثر على عملية صنع واتخاذ القرار .

وعلى المدى البعيد ، يؤدي هذا الأسلوب الى افقاد القادة مسؤولياتهم تدريجيا سواء حدث ذلك برضائهم أو بغير رضائهم .

وأخيراً ، ان معنى المشاركة ، هو وجود اكثر من رأي ، وأن أحد هذه الآراء سيكون الى جانب الأغلبية ، من هنا قد يكون هناك موقف لمن لم تؤخذ آراؤهم بعين الاعتبار ، يؤثر على اداء العمل في الوقت الذي يحتمل ان يكون الرأي الذي لم تكون الاغلبية في جانبه هو الصائب ، وأنه لظروف واعتبارات قد تكون شخصية قد تم رفضه .

ويوجد اسلوب آخر من أساليب القيادة ، يمارس فيه القاده الحد الأدنى من التوجيهات والرقابة على العاملين معهم ، وذلك في محاولة للبعد . ان امكن ، عن اتخاذ القرارات . وهناك نوعيات من العاملين تجيد العمل والتحرك في هذا المناخ ، بينما البعض لا يمكنه ذلك .

ولان هذا الأسلوب تقل فيه الرقابة على أنشطة العاملين ، فإن مخاطره كبيرة .

وقد أجريت دراسات حول أساليب القيادة المناسبة . منها دراسة <sup>(٤٠)</sup> .  
جاء فيها أن اسلوب القيادة المناسب هو الأسلوب الاستشاري والذي هو اقرب لأسلوب  
المشاركة . وكذا الاسلوب الدبلوماسي .

ذلك ان هذه الاساليب تقوي العلاقات ، وتنمي الثقة فيما بين مستويات  
التنظيم المختلفة .

كما أجريت دراسة أخرى <sup>(٤١)</sup> تتعلق بأساليب القيادة الشائع استخدامها في  
مجالات العمل ، فقبين أن ٨١٪ من حجم العينة محل الدراسة ، اقرت بأن  
الأسلوب الأوتوقراطي هو الغالب . والبعض الآخر وهي اقلية اقرت بوجود اسلوب  
المشاركة . وعندما تم استقصاء الرأي عن الاسلوب القيادي المفضل لديهم ، فأجمعوا  
على اسلوب المشاركة .

والآن نسائل . أي اسلوب من أساليب القيادة يحتمل ان يكون الأكثر  
نجاحاً ؟ .

للإجابة على هذا السؤال ، اتجه العديد من الدراسات الى التركيز على خصال  
أو صفات أو سمات القائد ، مثل الشخصية ، والصفات العضوية . حيث تتم المقارنة  
بين مدى تأثير القائد الذي يشير الانتباه ، والذي ليس له جاذبية تلفت النظر .  
والقائد الطويل والقائد القصير ، القائد الانطوائي والغير انطوائي ، والقائد القريب  
والقائد البعيد ... الخ .

وقد لخص جينجز ، Jennings الجهود التي بذلت في هذه الدراسات  
بقوله <sup>(٤٢)</sup> " Fifty years of study have failed to produce one  
personality trait or set of qualities that can be used to  
discriminate between leaders and non - leaders . "

وهذا يعني ، ان خمسين عاما من الدراسة فشلت في اثبات ان سمة شخصية واحدة ، او الصفات المحددة استخدمت للفرقة بين القادة وغير القادة .

فبمجرد ان تظهر سمة قيادية كعامل بدائي في القيادة الفعالة ، تتحول الأنظار الى سلوك القائد . وهذا الاتجاه في الدراسة اتجه الى تعريف أغلب النماذج الناجحة من القيادة وقد ركزت جهود أولية على اثنتين من النماذج المتباينة .

- القيادة القائمة على العمل **Task - Oriented Leadership**

- القيادة القائمة على العلاقات **Relationship - Oriented**

### **leadership**

ويقوم النموذج الأول بالتركيز على إنجاز العمل . بتحديد كم الانتاج اولا . والاشراف وارشادات العاملين ، وعموما تجاهل أي اعتبارات اخرى .

أما النموذج الثاني . فيركز على رضا العاملين عن مدى اشباع حاجاتهم . حيث يركز على علاقاتهم ، ومستوى ومدى رفايتهم .

وكانت نتيجة الدراسات التي فرقت بين النموذجين غير حاسمة . فالبعض أيد النموذج الأول ، بينما البعض الآخر نصح بالأسلوب الثاني ، وبقي آخرون على رأيهم في أنه لا فرق بين الأسلوبين .

وكان فيدلر **Fiedler** أول من طور النظريات الوظيفية في القيادة <sup>(١٢)</sup> .

حيث فكر في تحديد انواع الحالات الوظيفية من خلال الأعمال والعلاقات . وقادة البحث الى التعرف على ثلاث عوامل وظيفية هامة :

**Leader - Member relations**

- علاقات القائد

**Task Structure**

- تركيبة العمل

**Position Power**

- الموقع الوظيفي



وقد ميز فيدلر الحالات الوظيفية في نقاط فرق فيها بين ما اذا كانت العلاقات حسنة أم سيئة . وما اذا كانت تركيبة العمل واضحة أم غامضة . وما اذا كان المركز الوظيفي قوي أم ضعيف .

وقد وجد أنه في حالة ايجابية كافة العوامل . بمعنى اذا كانت علاقات القيادة حسنة ، والبناء التنظيمي للعمل واضح والموقع الوظيفي قوي . فإن ال **Task Oriented leader** سيكون أكثر نجاحاً .

وفي حالة سلبية هذه العوامل ، أي علاقات سيئة . وتركيبه عمل غامضة . وموقع وظيفي ضعيف فإن ال **Task Oriented Style** سيكون أقل نجاحاً .

ولكن في حالة ما اذا كانت العوامل مختلطة فإن ال **Relationship Oriented leader** سيكون أكثر قرباً من النجاح .

وقد نصح فيدلر القادة أن يستخدموا نظريته لتحليل حالة ووضع كل منهم ، ثم يختاروا أسلوب القيادة الأكثر فاعلية وكفاءة . كما اقترح أنه يمكن تعيين القادة في التنظيم في المواقع الوظيفية المختلفة على أساس مناسبة أسلوب كل منهم للموقع الوظيفي المتاح ، بمعنى القائد المناسب في الموقع المناسب .

وان كانت نظرية فيدلر اخذت في تطبيقاتها العملية بعض الجدل والمناقشات . الا أن دراساته قد أوضحت الاجابة على سؤال ، أي أنواع القادة يكون اقرب ما يكون للنجاح ؟ حيث تعتمد أساساً الإجابة على الحالات والمواقف .

وبينما يجرب فيدلر انواع الحالات التي يمكن ان تكون اكثر نجاحا في ضوء توجيه العلاقات القيادية والتكيف الوظيفي ، دخل بلاك وموتن **Black and Mouton** حلبة التحدي فيما يتعلق بموضوع الأداء والعلاقات<sup>(٤٤)</sup> وقد أشار الى ما

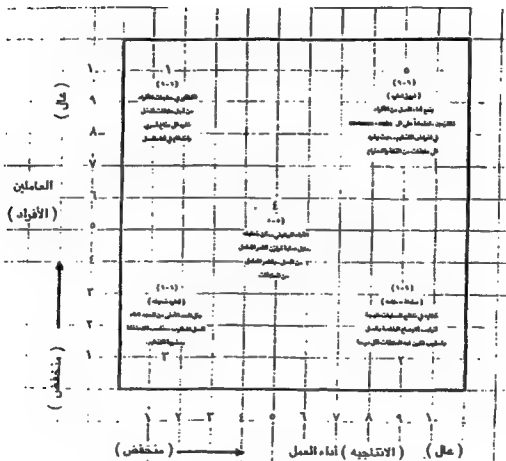
بينهما من أنقسام تقليدي ، التكيف أو التوجيه الوظيفي الأكثر يقتضي توجيه قيادي أقل والمكس .

ففكروا في جدلهم المبتكر بأن المهام والتوجيه القيادي يمكن أن يكون سلوكا مستقلا أكثر من كونه سلوكا تنافسيا كما هو الحال في المدخل التقليدي .

ومن وجهة نظرهم ، ان سلوك القائد يمكن أن يختلف عن التوجيه الوظيفي القوي الى التوجيه الوظيفي الضعيف ، كما يمكن أن يختلف ايضا ، وباستقلالية عن توجيه العلاقات القوية الى توجيه العلاقات الضعيفة .

وفي المصفوفة التالية تبين لنا التشابك الإداري كما يلي :

( مصفوفة القيادة ) ( ٤٥ )



## عرفت الشبكة خمس أنماط قيادية :

المنطقة رقم ( ١ ) . ( ١ - ٩ ) . والتي تدمج توجيه العلاقات القوية

**Weak relationship - Orientation** . والتوجيه الوظيفي الضعيف

**task - Orientation** وهي تشبه تماماً أسلوب فيدلر في توجيه العلاقات . ومثل

الأسلوب الدبلوماسي الذي تعرضنا له سابقاً .

المنطقة رقم ( ٢ ) ( ٩ - ١ ) . ويركز النموذج المتبع فيها على المهام أكثر من

العلاقات . وهو مطابق لنموذج فيدلر الخاص بالتوجيه القيادي الوظيفي - **Task**

**Oriented Leadership** ويشابه النموذج الأوتوقراطي السابق الحديث عنه .

وبجانب الأسلوبين الذين توافقا مع نظرية فيدلر . هناك ثلاثة نماذج أخرى

يمكن التعرف عليها من خلال الشبكة السابقة :

المنطقة رقم ( ٣ ) ( ١ - ١ ) . وأهم سمات هذه المنطقة . عمل وظيفي

ضعيف **Weak task** وتكيف مع العلاقات ضعيف . وهذا يشابه ما تم التعرض له .

سابقاً وعرف باسم القيادة **Free - rein Leadership** .

المنطقة رقم ( ٤ ) ( ٥ - ٥ ) . وأهم خصائصها العمل الوظيفي المعتدل .

والعلاقات المعتدلة . بالقدر الذي يسمح بأداء العمل . وهذا أقرب لنموذج القيادة

البيروقراطي كما سبق أن عرضنا له .

المنطقة رقم ( ٥ ) ( ٩ - ٩ ) . وتعتبر هذه المنطقة متميزة . لما فيها من

سمات يتحقق من خلالها الترابط القوي بين كل من العمل والعلاقات ، وتميل هذه

المنطقة الى أسلوب المشاركة في القيادة كما عرضنا له من قبل .

ومن هنا يبدو أن المنطقة رقم ( ٥ ) هي الأكثر كفاءة وفاعلية . حيث يظهر القائد فيها أعلى درجة من الاهتمام بالعاملين في أدائهم للعمل وفي علاقاتهم . حيث يحقق بذلك مدى نجاح أكبر .

وقد اقترح لون<sup>(١٧)</sup> Loen بعض الارشادات ، على سبيل المثال . منها :

- استخدم نموذج القيادة الأوتوقراطي اذا كنت خبيراً في كل المواقف الطارئة .

- استخدم اسلوب المشاركة فقط عندما يكون العاملون على درجة عالية من الكفاءة .

- استخدم اسلوب القيادة المفتوح اذا كان العاملون يمكن أن يؤدوا العمل بكفاءة عند قيامهم بالعمل في استقلالية .

بقي أن نعرف أنه عند ممارسة وظيفة القيادة ، فإن إداريبي وقادة الشرطة يواجهون بعوامل خارجية . يجدون أنفسهم مكرهين على التصدي لها .

فعند تعريف وتحديد التراكيب الوظيفية لمنظمتهم ، فإنهم مقيدون باعتباريات مالية ، وضغوط سياسية غالباً ما تعيق حركتهم وتقلص من إمكانياتهم ، وتغير من قراراتهم ، هذا الى جانب الميول والاتجاهات الشخصية . ولعل هذا هو ما يصعب ممارسة القيادة في الأنظمة الشرطية ، حيث يمارس القادة عملهم تحت ظروف وضغوط منها السياسية ، والقانونية ، والميزانية ، والسلوك البشري . فهو عمل ليس بالسهل ان تمارس وظائف القيادة في أي بيئة عمل .

## ٤/٢ الاتصالات Communication

يشبه رجال الإدارة عنصر الاتصالات في التنظيم بزييت التشحيم الذي يعمل على سهولة عمل اجزاء السيارة ، والذي بدونة لا يمكن أن تعمل ، وتهتم الاتصالات بالطريقة التي تسهل تبادل المعلومات في التنظيم ، فهي عنصر هام من عناصر السلوك البشري ، وهي تعمل في تناسق مع التوجيهات والتعليمات والقواعد والدوافع والادراك .... الخ لتحقيق مخرجات السلوك . والاتصالات وظيفة معقدة ، غالبا ما لا يكون انجازها بالصورة أو الأسلوب الذي يحقق الغرض منها .

واذا كانت الاتصالات بين فرد وآخر تشكل مشكلة ، فما بالنا اذا كانت بين مجموعة كبيرة من الأفراد .

وفي التنظيم هناك العديد من المواقف التي تستدعي أن يتحقق الاتصال بين فرد وآخرين ، وبين مجموعات ومجموعات أخرى ، وبين مجموعات وفرد . ومع تعدد عمليات الاتصال بهذه الصورة ، هناك العديد من الطرق والأساليب التي تخدم نجاح وتحقيق الغرض منها .

من هنا كانت عملية الاتصالات التنظيمية أكثر تعقيداً من عملية الاتصالات الشخصية ، ذلك ان عملية انتقال المعلومات بين أفراد التنظيم تعتبر خطيرة ، حيث تتعلق بحل المشاكل والتخطيط واتخاذ القرارات .

فرجال الشرطة يحتاجون الى معلومات لاتخاذ قرارات القبض والاعتقال ، والمشرفين في حاجة الى المعلومات لانجاز برامج تنفيذ القرارات ، والقادة في حاجة أيضا للمعلومات التي تمكنهم من وضع الأفراد في الأماكن المناسبة ، واختيار الاستراتيجيات .

فالتنظيمات كافة ، ومنها التنظيمات الشرطة تحتاج الى معلومات ، وبالتالي

نظم اتصالات تمكنها من توفير المعلومات للعاملين ، حتى يتمكنوا من أداء الأعمال المكلفين بها . وهناك قنوات اتصال في التنظيمات المختلفة تبدأ بأجهزة السكرتارية في أي منظمة والتي يمكن أن يتوافر لديها كم هائل من المعلومات بحكم اتصالها المباشر بالرئاسات والقيادات . ونظراً لما تقوم به من أعمال تتضمن كتابة المذكرات والرسائل وتحديد وتنظيم مواعيد اللقاءات والاجتماعات ، واستقبال المكالمات الهاتفية ، والرد على بعض الاستفسارات وفتح بعض المراسلات .... الخ ، فإنها تشكل عنصراً أساسياً في العديد من عمليات الاتصال ، وكل من يريد أي معلومات دون المرور عبر القنوات الرسمية فيمكنه ذلك من خلال السكرتارية ، وهذا ما يمكن القول معه أن كثيراً مما يتم انجازه في المنظمات يمكن أن يتم بطرق غير رسمية .

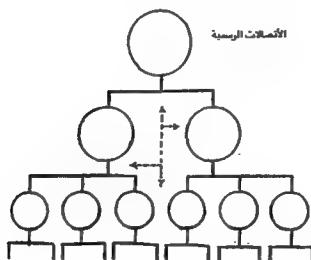
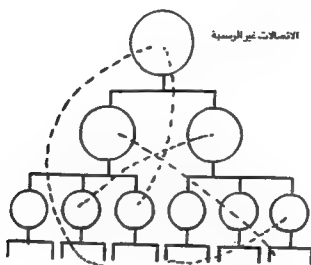
أما الاتصالات التي تمر عبر القنوات الرسمية فهي مظهر من مظاهر الأنشطة الحقيقية التي تحمل معلومات حقيقية ، والتي يمكن أن تعزز أو لا تعزز الاهداف والمقاصد التنظيمية والتي تعتبر رغم ذلك حقيقية .

والبناء التنظيمي الرسمي يؤسس علاقات اتصالية رسمية فيما بين الرؤساء والمرءوسين ، وفيما بينهم على المستوى التنظيمي الواحد .

وما يحدث في أغلب التنظيمات ، هو أن التنظيم الرسمي يتطور من أجل تسهيل الاتصالات غير الرسمية ، وأعضاء التنظيم على كافة المستويات يعلمون في النهاية كيف يحصلون على المعلومات التي يحتاجونها ، ويعلمون انهم يمكن أن يفعلوا ذلك دون اللجوء الى القنوات الرسمية ، ودون ان يسببوا أي إزعاج للتنظيم الرسمي .

وكما هو متوقع ، فقنوات الاتصال غير الرسمية التي تمت وتطورت غالباً ما تكون كافية وأكثر فعالية من القنوات الرسمية القائمة .

كما أن قنوات الاتصالات غير الرسمية قادرة دائما على تمرير المعلومات خلال المستويات بسرعة ، وهي قادرة على القفز عبر مستويات التنظيم . وتتحاشى الشريط الأحمر الذي يفرضه التنظيم الرسمي على عملية الاتصالات . وفيما يلي تصور للاتصالات عبر المستويات التنظيمية المختلفة في حالة ما اذا كانت رسمية أو غير رسمية :





ومحتوى الرسالة غير الرسمية غالبا ما يكون أوضح من محتوى الرسالة الرسمية . حيث أنها ليست في حاجة أن توضع في اطار رسمي او تكون بلغة أو اسلوب معين ، او يتم تضمينها او اخراجها بصورة تسعد قارئها .  
ولو أن قنوات الاتصال غير الرسمية ضرورة طبيعية في كل الأبنية التنظيمية الا أن وجودها يمكن أن يكون له تأثير ايجابي وسلبي على التنظيم ككل .

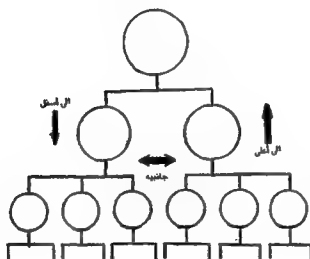
فقد تعمل سلبيا على انتشار الشائعات ، وتسرب المعلومات السرية ، واشاعة الهرج والتعابب التنظيمية ، وان كانت احيانا تحمي التنظيم من التفتت والتفسخ ، فهي تنبه المسؤولين لمشاكل قد لا تعرفها الادارة الوسطى ، التي اختارت ان تتجاهلها أو تحاول اخفائها . كما أنها تمد صانعي القرار بالمعلومات التي قد يصعب الحصول عليها حال انسداد القنوات الرسمية . كما أنها تمكن الأفراد الكفاء من أداء عملهم رغم عدم كفاءة ادارتهم المباشرة . وتساعد على سرعة الاتصالات في الازمات ، في الوقت الذي يكون تدفق المعلومات عبر قنوات الاتصال الرسمية ، بفرض وجودها بطيئة .

وكثيرا من قيادات الشرطة يحاربون بفرادة التنظيمات غير الرسمية ، اعترافا منهم بأنها ما تكونت الا نتيجة لفشل التنظيمات الرسمية ، أما الحكيم منهم والواسع الحيلة ، هو الذي يتعرف على سبب نموها وتطورها في تنظيمه ، ويتمكن من مراجعة تركيبه العمل والتعليمات والأجراءات ... الخ بما يؤدي الى ابتلاع التنظيم الرسمي لقنوات الاتصال غير الرسمية . واذا لم يكن قادراً على ذلك ، فعليه ان يتعرف على مميزات هذه القنوات بالنسبة لتنظيمه حفاظاً على استقراره واتزانه .

ويقول وايت هد<sup>(١٨)</sup> **White head** ، أنه إذا قامت ادارة بالحصول على المعلومات بشكل دائم من غيرهما عبر قنوات الاتصال غير الرسمية ، وكانت مفيدة فإنه ينصح بوضع إجراءات للحصول عليها بأقل جهد أو مشاكل .

### ١/٤/٢ اتجاهات الاتصالات وعوائقها

الاتصالات في التنظيم الرسمي قد تكون لأعلى ، أو لاسفل ، أو جانبية .  
والديجرام التالي يوضح ذلك :



وهي التي تنزل من أعلى الى أسفل عبر مستويات التنظيم ، وتكون من الرؤساء الى المرؤسين ، وهو اتجاه تقليدي حيث تعطى الأوامر وتمارس السلطة ، فهي الاتجاه الذي يتمكن من خلاله الرؤساء وقادة الشرطة الاتصال بمرؤسيهم .

والعائق المؤثر على الاتصالات الهابطة هو التسلسل القيادي ، **The chain of command** ، وتبعاً لهذا المبدأ الإداري فإن مدير الشرطة اذا اراد أن يوصل رسالة الى ضابط الدورية ، فإن هذه الرسالة تنتقل الى أسفل عبر المستويات التنظيمية المختلفة استناداً الى مبدأ التسلسل القيادي .

وعلى سبيل المثال ، فإن الأمر يصدر من مدير الشرطة ، الى نائبه ، ثم الى مدير الادارة التابع لها ضابط الدورية ، ثم الى رئيسه المباشر ، وأخيراً تصل اليه الرسالة .

ولا شك أن الأمر أو التعليمات أثناء مرورها خلال هذه المستويات يحتمل أن يصيبها التشويه أو يلحق بها التعديل أو تحيد عن الهدف الذي صدرت من أجله ، ذلك أن كل مسئول في سلسلة التسلسل القيادي ، يختلف مدى ادراكه للرسالة عن الآخر ، وكذلك مدى تفسيره وفهمه لها . كذلك كل منهم باعتباره مسئولاً ، وله سلطات وصلاحيات ، يود أن يضيف أو يضع بصماته ، فمع اختلاف الادراك والاستيعاب والفهم والرغبة في الاضافة نجد تغيراً كبيراً في معنى ومضمون ما وصل أخيراً لضابط الدورية من تعليمات .

## ٢/١/٤/٢ الاتصالات الصاعدة Upward communications

وهي الاتصالات التي تمر لأعلى عبر المستويات التنظيمية ، والتي تتم فيما بين الرؤوسين والرؤساء . وتصاب هذه الاتصالات بالتشويه والتحريف أحيانا لأنها تصعد رأساً ضد السلطة وحيث يعطى المرءوسين لرؤسائهم المعلومات التي غالبا ما تتعلق بالأفكار والآراء الخاصة ، بالتقييم والتطوير والإدارة . فإذا كانت دقيقة وقنوات الاتصال بشأنها مفتوحة فقد ينعكس ذلك بنحو غير ملائم إما على العاملين أو نوعية ادائهم ، من هنا يحتمل أن يتم تشويهها في مهبها .

وقد قيل أن الرؤساء عموماً يميلون الى الاعتقاد بأن رؤسائهم يشعرون بالحرية في مناقشة المشاكل معهم ، ولكن نسبة ليست بالقليلة منهم تعتقد أن مثل هذه العلاقة المفتوحة من الطبيعي ان تكون موجوده <sup>(٤٩)</sup> .

وغالبا ما يشعر المرءوسين بالخطر تجاه التعبير عن شعورهم الحقيقي لدى رؤسائهم ، حيث سيكون لذلك رد فعل سلبي يمكن أن يؤثر على فرصتهم في الترقية ، والإدارة لن تكون لها اهتمام حقيقي برفاهيتهم ولن يتم مكافأتهم على الأفكار الجيدة <sup>(٥٠)</sup> .

ويقول ماير <sup>(٥١)</sup> Maier ، لو أن الرؤساء يباشرون وظائفهم من موقع المسؤولية ، إلا أن المرءوسين ينظرون اليهم من موقع السلطة ، وبسبب الخوف من استخدام الرؤساء لسلطتهم ، فإن المرءوسين يحاولون وضعهم في الظلام ، بإخفاء المشاكل ، وتحاشي انتهاز الفرص ، وحماية بعضهم البعض <sup>(٥٢)</sup> .

أما جونزالس وروتشيلد <sup>(٥٣)</sup> Gonzales and Rothchild

فقد عرفا أربعة أساليب تنظيمية تسبب اعاقا الاتصالات الصاعدة :

- المرءوسين الذين يخلقون حالة من التعالي أو الفساد أو عدم الكفاءة وأي مشاكل أخرى في التنظيم .
- وضع أو تسكين المرءوسين الذين لهم ولاء فوق واسفل من يتسببوا في مشاكل في البناء التنظيمي للتأثير عليهم واسكاتهم .
- توجيه أسئلة يكون الاجابة عليها مسبقة . بحيث تعطى الادارة مظهراً كما لو كانت على علم بكافة المشكلات وذلك دون مواجهة واقعية لها .
- التراخي في اعطاء الإدارة علماً بما يدور في الواقع اعتقاداً بأن الادارة من المحتمل الاتى بطريقة أو بأخرى أنها ممكن أن تكون طرفاً مباشراً في المشاكل المعقدة .

#### ٢/١/٤/٢ الاتصالات الجانبية Lateral communications

وهي الاتصالات التي تتم أفقياً فيما بين الأقسام أو الوحدات ولو أنها تعتبر عنصراً مهماً للغاية في عملية الاتصالات الا أنه يتم إغفالها ، ففي الاتصالات الجانبية السلطة غير متواجده ، ويحل محلها الاقناع . وفي الأنظمة التي تشجع التخصص باعتباره عاملاً ضاراً بالاتصالات الجانبية ، نظراً لأن التخصص له أطره الخاصة ، بالإضافة الى أن تقسيم الأقسام العامة للبناء التنظيمي إلى وحدات يشكل عائقاً للاتصالات الجانبية ، حيث تحارب كل وحدة من أجل النصيب الأكبر من امكانات التنظيم ، ومن أجل الموقع الدائم أو الوضع الدائم بالنسبة للتنظيم .

والحجم الضخم للتنظيمات الحديثة يجعل من الصعوبة على أي وحدة ان تتحقق من لديه المعلومات المطلوبة ، أو من الذي يحتاج أو يسأل عن المعلومات

المتاحة<sup>(٥٥)</sup> .

كذلك يشكل الاتصال بين فردين مشكلة ، فمعظم الاتصالات التنظيمية تقع تحت طائلة مجموعة من الاتصالات الشخصية وتقوم عملية التغذية الخلفية بتنظيمها وتنقيتها ، فهي عنصر ضروري في الحفاظ على خطوط الاتصال التنظيمية مفتوحة .

## ٢/٤/٢ أهمية المعلومات

ان مادة الاتصالات هي المعلومات ، بغض النظر عما اذا كانت هابطة او صاعدة أو جانبية ، فإن ما يتداول عبر الاتصالات هو المعلومات التي تشكل مصدراً هاماً جداً في أي تنظيم . والمعلومات الدقيقة نحتاج اليها لدى أي مستوى تنظيمي ، والتي بدونها لا يكون بإمكاننا صنع القرار السديد ، ولا الخطة الناجحة ، ولا استراتيجيات أو الأساليب القادرة على المواجهة ، وعموما لا يمكن لاحد أن يؤدي عمله بكفاءة وكفاية دون المعلومات الدقيقة المتاحة ، وخصوصا بالنسبة للتنظيمات الحكومية الخدمية ، فإن تدفق المعلومات يجب أن يكون عند النقطة التي يُتخذ فيها القرار ، وابتداء الفعل ، وبالنظر الى الخدمة التي تؤدي<sup>(٥٦)</sup> .

وتنتقل المعلومات من مكان الى آخر في التنظيم خلال الاتصالات ، والرسالة التي تحوى المعلومة قد تكون مكتوبة او شفوية .

ومهما كان نظام الاتصالات الذي يحمل الرسالة فهي اما نظام مفتوح **Open Loop** أو نظام مغلق **Closed Loop** . فإذا كان نظام الاتصالات مفتوحا فهو لا يحقق تغذية خلفية أو تقييما للرسائل ، وسوف يدار التنظيم على أساس من المعلومات غير الدقيقة . اما اذا كان مغلقا ، محققا التغذية الخلفية والتقييم للرسائل ، فإن التنظيم سوف يدار على أساس من المعلومات الدقيقة ، ومن هنا كانت الحاجة لنظام

الاتصالات المغلق واضحة .

من هنا كان أحد المهام الأساسية لكل اداري في أي تنظيم هو تنمية وتطوير نظام اتصالات مغلق ونظم معلومات جيدة ، حيث هو الأساس في استقرار وفاعلية أي تنظيم .

وإذا كان الاداري محروما من المعلومات التي تساعد على معرفة كيفية ادارة التنظيم فلن يتمكن من تنفيذ نظم الإدارة الرشيدة .

فيجب أن يكون نظم اتصالاته ومعلوماته قد صممت بطريقة تقلل ما أمكن من معوقات الاتصالات ، بحيث يكون جميع المعلومات الموثوق فيها متاحة لدى صانعي القرار .

ولا شك ان إنشاء وصيانة أي نظام امر صعب ، فهو مكلف ، ويستغرق وقتاً ولكن النتيجة دائماً تستحق الجهد والتعب .

### ٣/٤/٢ المعلومات وصنع القرار الشرطي .

كثيراً ما ينظر الى اعمال الشرطة وادارة الشرطة على أنها صنع قرار . فعلى أي مستوى في التنظيم الشرطي يتضمن صنع القرار الاختيار من بين بدائل ، وفي كل حالة يختار البديل الواعد ، والمتضمن للحل الأمثل للمشكلة المتاحة ، أو ذلك البديل الأمثل الذي يحقق اهداف ومقاصد ادارة الشرطة .

ولا شك ان هذا الاختيار يكون صعباً عندما يتم صنع القرار بعدم التأكد والغموض .

وغالباً ما يتم صنع القرار الشرطي بعدم التأكد والغموض ، والطريق الوحيد للتقليل من هذه الحالة هو بتوفير المعلومات التي تقلل من هذه السمات وتوضح

الاهداف والمشاكل والبدائل .

وقبل أن نتناول وسائل توفير المعلومات لصانعي القرار الشرطي ، سوف نتحدث عن أنواع القرارات التي يتضمنها عمل الشرطة وإدارة الشرطة .

### ١١/٣/٤/٢ قرارات المستوى الأول Street - Level Decisions

إن غالبية المستوى الأول الشرطي يعملون في الدورية ، وضباط الدورية في إدارتهم لواجباتهم يتخذون بعض القرارات الهامة والتي قد تشمل بعضها الحد من الحرية ، وعند اتخاذهم لمثل هذه القرارات هناك كم كبير من المؤثرات ، فالقيادات المباشرة لهم نادراً ما يكونوا متواجدين أثناء اتخاذ مثل هذه القرارات ، ويمثل الوقت بالنسبة لهم عاملاً أساسياً ، كما أن السياسات والإجراءات قلما توفر لهم مؤشراً إيجابياً .

ودائماً ما يشكل قرار القبض أو الاعتقال أهمية ، نظراً لتأثيره على المواطنين وما يسببه من ردود أفعال سلبية . لذا كان التركيز على اتخاذ هذا القرار ، برغم ما يتخذه أصحاب المستوى الأول من قرارات في أعمال أخرى يقومون بها في الطريق منها :

- قرار التدخل أو عدم التدخل في حالة مراقبة المشتبه فيهم ، وما يصاحب ذلك من ظروف وملابسات .
- قرار عدم تحديد السرعة التي يسير عليها بسيارته لمواجهة استدعاء طارئ .
- قرار استخدام القوة ، وقدر القوة المطلوبة للمواجهة .
- قرار تشغيل وقت الدورية ، وهل يكون التركيز على مواقع المشاكل



ام محاولة تجنبها ، وهل يتم مواءمة المرور أم هناك فترات انتظار ، وهل يتم التركيز على مناطق الضغط السري ، أم التركيز في مناطق أخرى .

- الى جانب اتخاذ بعض القرارات التي لا تقل في أهميتها بالنسبة للمتورطين فيها ، مثل تحرير مخالفة ، أو تحذير أو انذار المخالف .... الخ .

### ٢/٣/٤/٢ قرارات المستوى الثاني Supervisory Decisions

يتخذ المشرفون على الدورية والبحث الجنائي مجموعة من القرارات الهامة والتي يمكن تقسيمها الى قسمين عامين :

- تشغيل المرعوسين ، للقيام بعمل المكلفين به وعلى سبيل المثال يقوم مشرف الدورية بتعيين وتوزيع الأفراد على الاختصاصات ( الدركات ) ، والإشراف على التعامل مع الحوادث الهامة ، ومباشرة الأنشطة من أجل السيطرة على مشاكل الجريمة والنظام العام . وكذلك مشرف البحث الجنائي ، عليه أن يتخذ قراراً بشأن تشغيل الأفراد وتحديد أساليب البحث الخاصة ، وكم عدد رجال البحث... الخ .

- إدارة المرعوسين ، بمعنى انجاز العديد من القرارات الإدارية الروتينية مثل تقرير من المرعوسين يستحق الترقية ، وأي منهم يحتاج الى تدريب متخصص ... الخ .

وهذه القرارات الإدارية تؤثر على المرءوسين ، وعلى أداء المنظمة أو الجهاز وعلى مدى كفاءته وفعاليته .

### ٣/٣/٤/٢ قرارات التوزيع Allocation Decisions

ومن القرارات الصعبة التي تواجه ادارة الشرطة ، هي القرارات المتعلقة بتوزيع المصادر ، التوزيع الذي يتم فيما بين العمليات الإدارية والخدمات المساعدة الفرعية .. الخ .

فمدير الشرطة عليه أن يتخذ قرارات بشأن تحديد الأفراد المطلوب تعيينهم في ادارة ما وعددهم والمهام الوكلية اليهم .

وقرارات التوزيع هذه لها أهمية بالغة بالنسبة لانجاز أهداف ومقاصد ادارة الشرطة ويمكن أن تظهر لنا قيمة وأفضلية الإدارة الشرطية ، فيتم تحديد المصادر المتاحة للتعامل مع مختلف نماذج المشاكل التي تظهر على السطح . والواقع أن قرارات التوزيع في العديد من الإدارات تتخذ من واقع سياسي ، وانطلاقاً من ضغوط المجتمع ، وتقاليد شرطيه ، وليس من واقع الأهمية .

### ٤ /٣/٤/٢ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية

#### Strategic and Tactical Decisions

تتعلق القرارات الاستراتيجية والتكتيكية ، التي تتخذها اجهزة الشرطة بأداء مهام العمليات الشرطية . ومديري الشرطة يتركون تصميم الاستراتيجيات والتكتيكات لآخرين ، ففي بعض الحالات يحاول المشرفون مباشرة أنشطة مرءوسيههم ، ولكن بصراحة فإنها تترك لضابط الدورية أو رجال البحث ليختاروا هم أنفسهم أساليبهم التكتيكية .

وتحت هذه الظروف والملازمات ، فإنه من الطبيعي أن نجد تشكيلة هائلة من الأساليب التكتيكية وطرق تنفيذ القانون في كل إدارة ، بل وحتى فيما بين ضباط الدورية الذين يعملون في منطقة اختصاص واحد .

ومع تحديد الأهداف ومحدودية المصادر ، فمن الواضح ان يقوم اداري الشرطة بتكييف الاستراتيجيات والأساليب بعناية للوصول الى تحقيق الاستخدام الأمثل للمصادر المتاحة في الوقت الذي قد يتطلب طبيعة العمل الشرطي ترك حرية التصرف المعقولة في متناول يد ضباط الشرطة ، والتي لا تصل الى الحرية الكاملة في اختيار الاستراتيجيات والأساليب التكتيكية .

واداري الشرطة لديهم السلطة الكاملة على الأداء التنظيمي والالتزام بربط المصادر من أجل تحقيق وانجاز الأهداف الأولية للتنظيم . ومن أجل ذلك ، يجب عليهم اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، حيث ذلك افضل من تأجيل ما يتخذ من ضابط الشرطة لعدم الوضوح ، أو الارتجال أو طلب الاستفسار .

فعمل اداري الشرطة هو اختيار الاستراتيجيات والأساليب التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد ، والتي تلائم حل مشاكل المجتمع وتتوافق مع تحقيق أكبر قدر من الأهداف .

### 0/3/1/2 قرارات السياسة العامة Policy Decisions

مجموعة أخرى من القرارات يتم اتخاذها بمعرفة اداري الشرطة تشمل السياسة العامة . والتي تتعلق بسياسة التنظيم المكتوبة التي تكون بمثابة الرشد لضباط الشرطة في اتخاذهم لأي قرارات مثل المواقف العامة للتنظيم تجاه مشاكل المجتمع . وتعكس السياسات ، سواء المكتوبة أو غير المكتوبة ، انعكاساً هاماً لقيمة

وأفضلية ادارة الشرطة ، ممثلاً فيما تتخذه من قرارات هامة .

وأغلب ادارات الشرطة تصدر مجموعة سياسات مكتوبة لتغطي اكبر قدر من المواقف ، والتي أهمها تلك التي تتعلق بقرارات ضباط الشرطة التي تؤثر على حياة الأفراد وممتلكاتهم وحياتهم :

لذلك كان على اداريي الشرطة ان يصنعوا السياسات التي ترشددهم في حالات القبض او استخدام القوة . وكل ما يتعلق بحياة المواطنين وحياتهم . وبالرغم من حرية التصرف التي قد يفرضها الواقع العملي ، الا ان ضباط الشرطة في حاجة الى مواجهات ادارية ارشادية ، من اجل مساعدتهم في اتخاذ القرارات السليمة <sup>(٥٦)</sup> .

كما يصدر أيضا اداريو الشرطة القرارات لتغطية المواقف الشرطية ، او مواجهة مشاكل المجتمع ، وعلى سبيل المثال ، القرارات التي يجب اتخاذها بشأن سياسة ادارة شرطية تجاه بعض الجرائم مثل المقامرة **Gambling** ، أو البغاء **Prostitution** ، أو تملك المخدرات **Drug possession** ، وبالمثل يجب أن يكون لإدارة الشرطة سياسات تتعلق بالعلاقات الاعلامية ، والتعاون مع أجهزة تنفيذ القانون الأخرى ، والتعامل مع أجهزة البحث الخارجية .

وعموماً ، فإن لفظ سياسة **Policy** ، يستخدم عادة لوصف فلسفة الإدارة أو أسلوبها ، كأن يقال وعلى سبيل المثال " ان سياستنا هي العمل عن التقرب إلى المجتمع أو " أن سياستنا تنفيذ القانون بصرامة " ولكن هذه الأشكال من السياسة عامة ، وقد تبدو غامضة وإن ظهرت بديهية ، الا أنها أحد العلامات المميزة التي تساعد وترشد ضباط الشرطة في اتخاذهم للقرارات . <sup>(٥٧)</sup> .

من أجل ذلك . فمن المهم جداً لإداريي الشرطة أن يتعاملوا مع سياسات يتم اختيارها بمنتهى الدقة . حيث يكون ذلك افضل من أن يكون عملهم قائم على العادات والتقاليد والقرارات التقافي .

### ٦/٣/٤/٢ القرارات الإدارية Administrative Decisions

وفي النهاية ، هذا العدد الكبير من القرارات الإدارية . إنما يخدم عملية ادارة التنظيم الشرطي ، والوظائف الإدارية من تخطيط ، الى تنظيم ، ثم توظيف ، وتوجيه وتنسيق . ورقابة ... الخ إنما تنطوي على اتخاذ القرارات .

والقرارات يجب أن تتخذ في إطار مؤهلات العاملين . وحول أي المتقدمين يتم قبوله ، وأيهم يتم ترقيته . ومن منهم تنتهي خدمته . كما تتعلق ببرامج تدريب المستخدمين وتدريب العاملين والشئون المالية ، والقرارات الشرائية ، وقرارات الأبنية التنظيمية ، واتباع المركزية أو غيرها ، ومبدأ التخصص وتجميع الوظائف الإدارية المتشابهة . والتفويض والسلطة ومبدأ نطاق التمكن من السيطرة .... الخ .

وقرارات المستوى الأول من ضابط الشرطة ، لها تأثيرها على المواطنين ، وكل قرار له طبيعة تختلف عن الآخر ، لذلك فإن القرارات تختلف في مدى تأثيرها . ومدى تأثير الغير بها .

كذلك الرؤساء المباشرين والإداريين ، يتخذون العديد من القرارات ، والتي منها ما يتعلق بالاستراتيجيات والتكتيكات . والسياسات المتعلقة بأعمال الإدارة .... الخ والتي لها تأثير على أنشطة المستوى الأول من الضباط ، وعملهم ، بل لها تأثير على التنظيم الشرطي ككل .

وعندما يتخذ إداريي الشرطة هذه القرارات فإنهم يواجهون ، مشاكل وقيود الوقت ، والخطر ، ومشاعر العداء ، وصعوبة التنبؤ .. الخ ، الى جانب حاجتهم الى مساهمة الاتجاهات السياسية . والضغط الاجتماعي والتنظيمية ، وقيود الموارد والمصادر ، وأخيراً ما يواجهونه من اختيارات صعبة تتعلق بعدم التأكد والغموض <sup>(٥٨)</sup> . من هنا كان للمعلومات وتداولها أهمية كبيرة في عملية صناعة واتخاذ القرار .

## ١/٤/٢ نظم المعلومات الشرطية Police Information Systems

تتميز طبيعة العمل الشرطي ، بحصيلة وفيرة من المعلومات وسنجد كمّاً هائلاً منها في مكاتب السجلات والمحفوظات في أي إدارة شرطية . وأن أي حجرة من هذه الحجر ، قد لا تحوى ، مثل ما يحوى رؤوس قلة من ضباط الشرطة من معلومات . ولكي تكون المعلومات مفيدة لصانعي القرار ، يجب أن تكون متاحة في شكل قابل للاستخدام وفي الوقت الذي يتطلب اتخاذ القرار .

ولكي يتحقق ذلك لا بد من اتخاذ الخطوات التالية :

### ٣ جمع البيانات Data Collection

حيث لا بد أن يتم جمع البيانات من مصادرها ، وأن تكون بيانات صادقة ، وصالحة .

### ٤ ترتيب البيانات Data Collation

وهذه الخطوة تعنى ضرورة فصل ، وتعميم ، وتقسيم المعلومات . وبمعنى آخر معالجة البيانات من ناحية مدى توافقها وعلاقتها بالمشاكل المطلوب اتخاذ القرار بشأنها .

### ٥ تحليل وتفسير Analysis / interpretation

وفي هذه المرحلة يتم جدولة البيانات وتحليلها . وتصنيفها الى نماذج واتجاهات و عموميات .

- اعلان ونشر **Dissemination**

وتشمل هذه الخطوة أساليب تبادل المعلومات ونتائج تحليلها .  
وتوفيرها لمتخذي القرار .

- التغذية الخلفية والتقييم **Feed back and Evaluation**

حيث يتطلب الأمر المحافظة على النظام المغلق **Closed - loop system** ليحقق التغذية الخلفية بالنسبة لمدى الصلاحية والفائدة من المعلومات والتحليل . وتعتمد نوعية المعلومات المطلوبة الى حد كبير على نوع القرار المطلوب . فضابط الشرطة حينما يصدر قراراً بالقبض على أحد ، فإنه في حاجة الى معلومات عن الواقعة التي حدثت . والأشخاص المتورطين فيها ، وموقف القانون منها . والبدائل المتاحة والتي يقرها القانون ... الخ . ورئيس الشرطة عند اتخاذ القرار بشأن التوزيع ، فإنه يحتاج لمعلومات حول عبء العمل الشرطي في اليوم ، في الاسبوع ، حول موقع هذا العمل .. الخ .

وسوف نتناول فيما يلي ثلاث نماذج لنظم المعلومات الشرطية هي :

- نظم معلومات العمليات **Operation Information systems**

- نظم الأمر والرقابة **Command and control system**

- نظم معلومات الادارة

“ **MIS** ” **Management information systems** .

## ١/٤/٤/٢ نظم معلومات العمليات Operations Information Systems

توفر هذه النظم معلومات العمليات لضباط الدورية . ورجال البحث الجنائي وآخرين لهم علاقة مباشرة بتقديم الخدمات للمواطنين . فالقرارات التي تتخذ بمعرفة هؤلاء الضباط ، حيث يعتبرون في المستوى الأول تعتمد على المعلومات المطلوبة لتسهيل عملية الاختيار وكيفية التدخل في الظروف المريبة أو المشتبه فيها ، وأي تنظيم يتبع . واي تكتيك يتم تشغيله أثناء الدورية الروتينية .

ونماذج المعلومات الفنية المطلوبة يجب أن تشمل على ، ما اذا كان الشخص مطلوباً أم لا ، شكل الممتلكات التي سرقت وأوصافها ، التسجيل الدقيق للمركبة ، اذا كان المتدي مسجلاً من قبل ، اذا كان شبك المستودع كسر من قبل . اذا كان الاسلوب الاجرامي للمتهم تحت التحقيق هو نفس الاسلوب الاجرامي السابق .. وهكذا .

وبعض الوسائل التي يتحقق من خلالها تشغيل المعلومات في الإدارات الشرطة روتيني للغاية ، حيث يستوجب الأمر التعرض لها عند أخذ نظم المعلومات بعين الاعتبار . ويعتبر نظام الاتصالات الشرطة ، ونظام السجلات الشرطة ، مفتاح مكونات نظم تشغيل المعلومات .

فمن طريق الراديو ، يمكن لضابط الدورية الذي لاحظ كسر شبك أحد المخازن ، ان يستفسر عن سبق ملاحظه هذا التلف والابلاغ عنه . والضابط الآخر ، الذي يسمع الاستفسار عبر الراديو ، قد يكون لديه المعلومة المطلوبة ، أو يحتمل وجودها في سجلات أو موجز الأنشطة في مركز الاتصالات ، واذا لم تكن المعلومات المطلوبة متاحة من هذه المصادر ، فيمكن لضابط الشرطة أن يستخدم التليفون للاتصال بمالك المخزن ويحدد ما اذا كان الحادث تم اكتشافه بمعرفة ضابط الدورية ، ام انه



واقع من قبل وتم الابلاغ عنه ، في هذا السيناريو ، نظام الراديو ، والضباط الاخرون الذين يستمعون الراديو ، وموجة الرسالة ، وسجلات مركز الاتصالات ، والتليفون كلها مكونات نظام تشغيل المعلومات .

وهناك مكونات غير ملتفت اليها لنظم تشغيل المعلومات ، وهي عبارة عن كتيبات تتضمن التدريب ، السياسات ، الاجراءات ، القواعد والتعليمات .

وتحوى هذه الكتيبات الوسائل والطرق المناسبة وغير المناسبة للتعامل مع مختلف انواع المواقف .

وعلى قدر علم ضباط الشرطة لمحتوى هذه الكتيبات تكون المعلومات متوافره لديهم ، ولن يكونوا في هذه الحالة في حاجة للرجوع الى هذه الكتيبات . كما أن على قدر استرجاع المعلومات من الكتيبات بسرعة ، فيمكن ان يخدم نظم المعلومات الجيدة . اما اذا كانت عملية تنظيمها ضعيفة ، او أنها ضخمة ويصعب حملها ، كما هو قائم غالبا ، فإن هذه الكتيبات تفقد قيمتها كمصدر للمعلومات لصانعي القرار من المستوى الأول .

ومعظم المعلومات التي يحتاجها المستوى الأول في اتخاذ القرار مسجلة في ادارة الشرطة ، وادارات أخرى . وقد يصعب على رجل الشرطة أن يراجع أو يتأكد من خلال الراديو أو التليفون العديد من الادارات المختلفة عما اذا كان المشتبه فيه مطلوباً أم لا ، أو أي صف من الممتلكات قد سرق .

ومن حسن الحظ ، كان لتطوير الكمبيوتر أثر كبير في ربط المعلومات ببعضها في مختلف الادارات وعلى مستوى الدولة ، بحيث يتسنى معرفة أي معلومات تتعلق بأي أشخاص مطلوبين أو أي ممتلكات سُرقت ، أو أي استفسارات عن صف الحالة الجنائية .

ويمكن لرجل الشرطة الذي يتابع سيارة مشتبه فيها أن يراجع بياناتها من خلال الراديو أو التليفون . وتصله المعلومات بسرعة ، ويمكن من اتخاذ القرار المناسب حيالها .

وبعض الأدارات اخذت خطوات متقدمة وانشأت نهايات طرفية في سيارات الدورية ، تمكن لرجال الدورية أن يحصلوا على أي بيانات دون الدخول في اتصالات عبر الراديو أو التليفون . وان كان هذا النوع من التنظيم مكلفاً الا انه يمثل حالة فنية في استخدام عمليات نظم المعلومات لمتخذي القرار من المستوى الأول<sup>(٥٩)</sup> .

### ٢/٤/٤ نظم الأمر والرقابة Command and Control Systems

نظم الأمر والرقابة يوفر المعلومات لمستوى المشرفين Supervisor ، والقادة Commanders ، لتساعدهم في قرارات تتعلق بتوزيع عبء العمل كما توفر للإداريين Administrators ، المعلومات المفيدة في التوزيع والقرارات الاستراتيجية والتكتيكية .

والكون الأساسي أو الرئيسي في نظم الأمر والرقابة الشرطة هو الراديو ، فعن طريقه ، يلبي أفراد الشرطة النداءات ويسجلون وصولهم لمكان البلاغ ، ولحظة تعاملهم مع البلاغ ووقت الانتهاء من البلاغ ، ويتلقون كافة البيانات التي يحتاجون اليها ويتطلبها الموقف .

والدوريات الإشرافية يمكنها توجيه مرءوسيهها أو تابعيهها الى مواقع معينة ، لمباشرة بعض الأعمال ، والاستفسار منهم عن بعض الأمور من خلال الراديو .

والرسائل التي يتم استقبالها عبر موجات الراديو تعد الرسائل بالمعلومات التي تفيد أي من وحدات الدورية تعمل ، وأيها في وقت الراحة ، وأيها وصل الى مكان

الواقعة او الحادث المبلغ عنه .

ويحقق نظام الراديو اسلوب فعال في ميكانيزم التنسيق والرقابة في حالة الحوادث الهامة مثل التي تقع على الطرق السريعة ، والجرائم الخطيرة في بدايتها . وفي عصرنا الحاضر ، هناك تطور كبير لحق هذا المجال ، وظهر عدد من الابتكارات التكنولوجية التي عززت من قدرات وفاعلية هذا النظام . وعلى سبيل المثال ، اضافة الكمبيوتر لنظم الارسل اسرع من عملية متابعة المعلومات فيما بين الشاكين و الشرطة من خلال تليفون الشرطة ثم راديو الشرطة حتى استجابة وحدة الدورية .

ويقوم مستقبل هذه النظم بما يلي :

- التحقق من دقة تحديد الموقع محل البلاغ .
- ضمان الحصول على كافة المعلومات اللازمة من الشاكي أو المتضرر .
- تحديد موقع الحادث بالنسبة لدورية الاختصاص .
- تخصيص عدد من الحالات واولويات التلبية .
- الابلاغ عن الاستدعاءات السابقة في الموقع .
- توجيه الاستدعاءات Calls أو البلاغات بمتلقي البلاغ ( سيارة الدورية ) المناسب .
- اختيار وحدات الدورية التي تتعامل أو تتولى مهمة البلاغ . تحديد موقع البلاغ . ووضع مكان وحدات الدورية في المنطقة .
- تسجيل وقت تلقي البلاغ ، ووقت الوصول ، ووقت الانتهاء من البلاغ .
- متابعة مكان الحادث ومكان وحدة الدورية<sup>(٦٠)</sup> .

وتقدم آخر ، ظهر حديثا هو المراقبة الأتوماتيكية للمركبات **Automatic Vehicle monitoring** ، وهذا النظام يسجل بانتظام مكان وحالة وتحركات مركبات الشرطة في غرفة العمليات <sup>(٦٦)</sup> مما يساعد على سهولة ووضوح اختيار وحدات الدورية التي تلبي الاستدعاء ، وكذلك على متابعة سيرها . كما يحد افراد الدورية من الخروج خارج دركاتهم أو اختصاصهم .

وتعتبر نظم تليفون الابلاغ المتقدمة **Advanced telephone reporting systems** مكون أو جزء آخر من نظم الأمر والمراقبة الشرطية ، فبجانب توفير كم كبير من المعلومات من الشاكي ، فإنها توضح رقم تليفون الشاكي أو المبلغ الذي يتصل منه وموقعه . وهذه المعلومات لها أهمية كبيرة في التأكد من صحة وجدية البلاغ ، وتحديد مكان البلاغ ، واعادة الاتصال بالمبلغ للحصول على معلومات أكثر أو الاستفسار عن أي شيء متعلق بالواقعة محل البلاغ ، وتوجيه وحدات الدورية بسرعة إلى مسرح الحادث .

كما تحقق نظم الأمر والمراقبة الشرطية المعلومات المناسبة لقرارات التوزيع . والاستراتيجيات والتكتيكات . فالمعلومات الأساسية فيما يتعلق بمعبء العمل الشرطي بكامله . متضمنا عدد الحوادث . وانماطها ونماذجها . وتاريخ ووقت وقوعها . ومكان وقوعها . والوقت المطلوب للتعامل معها ، وعدد الوحدات التي تكفي للتعامل معها ، ووقت تلبية الاستدعاء .... الخ . كلها تعتبر مخرجات نظام الأمر والمراقبة الشرطية . وقد يظهر كل هذا على كارت . أو يتم تجميعها اتوماتيكيا وتبويبها كجزء من برنامج تشغيل الكمبيوتر المضاف الى سيارة الدورية . والتي يتم تحليلها من خلال ما اصطلح عليه تحليل العمليات **Operations analysis** .

### ٣/٤/٢ نظم معلومات الإدارة Management Information systems

وتستخدم هذه النظم سياسات ، الإشراف والتوزيع ، والاستراتيجيات والتكتيكات الخاصة بالقرارات الإدارية وإذا كانت نظم الأمر والرقابة تخدم الى حد ما نظم معلومات الإدارة . الا أنها تخدم الأنشطة والوظائف العملية الهامة .

ومعظم نظم معلومات الإدارة الشرطية مبرمجة أو غير مبرمجة تعتمد في البداية على كم البيانات التي يجب ان يتعامل معها التنظيم من أجل تزويد المدير بالمعلومات المطلوبة بشأن صنع القرار . ويحتمل ان ادارة شرطية لديها فقط سيارتين ، ليست في حاجة الى نظم معلومات مبرمجة : وكل ما تحتاجه هو بعض انواع المعلومات التي تحقق لها نظام أداء جيد .

وعمل نظم معلومات الادارة بسيط للغاية . فهي توفر المعلومات الإدارية للمديرين عند الحاجة اليها .

وغالبا ما يكون أصعب جزء في تطوير نظام المعلومات هو أن يتعرف المديرين على ما يحتاجونه من معلومات . فميكانيكية استخلاص هذه المعلومات قد تكون معقدة . ولكنها يمكن أن تكون مصحوبة عادة بالقرارات وثيقة الصلة بالموضوع والمعلومات التي تم التعرف عليها<sup>(٦)</sup> .

وكثير من الشركات الخاصة الآن تبني نظم المعلومات المبرمجة الى ادارات الشرطة ، وتختلف هذه النظم الى حد ما عن نظم الأمر والرقابة ، ونظم معلومات الإدارة ، ومجرد حفظ السجلات ، في أنها تؤكد على تشغيل المعلومات . وقيل شراء نظم معينة ، مهما كانت ، فعلى اداريين الشرطة أن يفكروا بعناية في القرارات التي يريدون انجازها ، والمعلومات التي يحتاجونها لتجعل قراراتهم أكثر حكمة فيمكن اذن ان يتم اختيار النظم لتواجه احتياجات ومتطلبات صنع القرار الخاص بالمنظمة .

## ٥/٢ العلاقات العامة والانسانية

تعتبر العلاقات من عناصر الإدارة الهامة التي تسعى كافة التنظيمات الى وضعها في اطرها العلمية والوظيفية التي تحقق اهدافها ومقاصدها .

فحيث الإنسان لا يد من العلاقات ، لانه لا يتصور أن يعيش بمعزل ، فمنذ خلق البشرية وجدت العلاقات الاجتماعية ودخل الانسان في روابط اجتماعية تحكمها اصول وضوابط .

كما لا يتصور ان يكون هناك تنظيم اداري يعمل دون افراد . وبالتالي لا يتصور ادارة ناجحة دون وضع هؤلاء الأفراد في علاقات اجتماعية تنظم اوجه التعامل فيما بينهم من جانب ومن جانب آخر فيما بينهم وبين التنظيم الذي يضمهم .

ولا شك ان التنظيم الناجح هو الذي ينجح في ارساء أسس وضوابط هذه العلاقات ويحقق الجو المناسب الذي يكسب به تأييد وثقة أفرادهم ليقوموا بأداء العمل الذي يحقق اهدافه ومقاصده .

ويتزايد الاهتمام بالعلاقات بالنسبة للأجهزة التي لها اتصال وثيق بالتعامل مع الجمهور ، والتي على قمتهما أجهزة الشرطة ، ومن هنا لا بد ان نعترف ان الجمهور يشكل جزءاً هاماً ومكماً لوظيفة الشرطة . وان الإدارة الشرطية الناجحة تقوم على أساس سليم انطلاقاً من تأييده ومساندته في تحقيق اهدافها ومقاصدها .

وان حالات فشل الادارة الشرطية في تنفيذ مهامها انما يرجع ضمن اسبابه الرئيسية الى الجمهور الذي لم يتوعد رسالة الشرطة ، وبالتالي لم يشعر تجاهها بأي انتعاء ، ولم يتولد لديه أي شعور أو احساس بضرورة مساندتها وتأييدها ليتحقق امنه واستقراره .

من هنا كانت العلاقات سواء أكانت عامة أم إنسانية ، تشكل عنصراً هاماً من

## عناصر الإدارة الشرطية .

وما أكثر من عرف العلاقات العامة في الشرطة ، وسوف اعرض لأكثرها شمولاً وايضاحاً<sup>(١٣)</sup> " هي فن ابراز الجهود الصادقة التي تؤديها الشرطة للمجتمع لاقتناع الجماهير بمدى أهمية هذه الجهود لحمايتهم وأمنهم جميعاً ، ولكسب ثقتهم وتعاونهم وتأييدهم لرجال الشرطة ، وفي نفس الوقت تعمل على إعداد ودعم جهاز الشرطة علمياً وثقافياً ومعنوياً وسياسياً واجتماعياً لينهض برسالته على الوجه الأكمل " .

وفي تعريف آخر<sup>(١٤)</sup> ، هي " العلاقات العامة في الشرطة بمدلولها الوظيفي تعبير عن الأسلوب العلمي الأمثل والمخطط سلفاً ، المتبع للاتصال بالجماهير الواسعة بغرض توعيتهم وارشادهم واقتناعهم بما تؤديه الشرطة من خدمات لتحقيق أمنهم واستقرارهم والعمل على كسب ثقتهم وتأييدهم لرجال الشرطة في تحقيق رسالتها ورفع مستوى الاداء في جهازها " .

وتستهدف العلاقات العامة بالنسبة لجمهورها الخارجي ما يلي :

- × كسب الثقة في جهاز الشرطة .
- × المساهمة في حل المشكلات البيئية .
- × الاتصال المباشر بالمواطنين .
- × نشر الوعي الأمني ليحافظ المواطنون على أرواحهم وأموالهم وممتلكاتهم .
- × نشر الحقائق أولاً بأول على المواطنين .
- × الانفتاح على وسائل الاعلام المختلفة .

- × حلقة الاتصال بين أجهزة الشرطة وكافة الأجهزة الأخرى في الدولة
- لتدعيم وتقييم اتجاهات الرأي العام .
- كما تستهدف بالنسبة لجمهورها الداخلي ما يلي :
- × رفع الروح المعنوية لأفرادها .
- × تنمية روح الابتكار والمبادرة والتجديد لدى الأفراد .
- × توعية الأفراد وتأكيد وطنية العمل الذي يقومون به .
- × تدعيم ولائهم لمعلم .
- × التوعية الشرطية والقانونية .
- × توفير الخدمات بأنواعها .
- × حل مشاكل الأفراد .
- × رفع مستوى الأداء .
- × الاهتمام بالجوانب الترفيهية .



## مراجع الباب الاول

- دكتور/ مصطفى محمود عفيفي ، مبادئ وأصول علم الإدارة العامة ، مطابع البيان التجارية . دبي ، ١٩٩٠ ، طبعة أولى ، ص ١٩ وما بعدها . ١
- Simon , Administration Behavior . N.Y. 1962. ٢
- دكتور / علي شريف ، الإدارة العامة ، مدخل الأنظمة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع - الاسكندرية ١٩٩١ ، ص ٢٠ ، وما بعدها . ٣
- Leonard D. white : Introduction to the study of public administration , New York , 1955, P.4 ٤
- ازردواي تيد ، الإدارة هدفها وانجازها ، الطبعة الثانية ، ١٩٦٧ ، ص ٢٥ . ٥
- دكتور / فواد العطار ، مبادئ الإدارة العامة ، ١٩٧٤ ، ص ٧ . ٦
- دكتور / زكي محمود هاشم : أساليب الإدارة ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت ١٩٨٧ ، ص ٦٥ ، وما بعدها . ٧
- دكتور / ابراهيم عبدالعزيز شيحا ، أصول الادارة العامة ، منشأة المعارف - الاسكندرية ص ٨٥ . ٨
- دكتور / عبدالكريم درويش - دكتوراه ليلا تكل : اصول الادارة العامة ، ١٩٧٧ ، ص ٥٩ ٩
- دكتور/ بكر القباني : الادارة العامة ، ١٩٧٠ ص ٢٥٧ .
- دكتور / أحمد صقر عاشور ، الإدارة العامة ، مدخل بيثني مقارن ، دار المعرفة الجامعية ، صفحة ٣٥ وما بعدها . ١٠
- Gary W. Cordner & Donna C. Hale , " What works in policing ? Operations and Administration Examined . " , 1992, Anderson Publishing Co. and Academy of Criminal Justice Sciences . P. 1 Library of congress catatog Number 91 - 70612 U.S.A. ١١

- ١٢ عقيد / حسن زكي ، مواجهة المظاهرات والكوارث ، مذكرة بمعهد تدريب ضباط الشرطة ، القاهرة ، ١٩٧٨ .
- ١٣ لواء دكتور / عبدالكريم درويش ، مقدمة كتاب عمليات الشرطة للرائد محسن العبودي لسنة ١٩٧٧ ، الجزء الاول .
- ١٤ التخطيط لإدارة عمليات الشرطة ، عقيد دكتور / حمدي شعبان ، مقال بالأمن العام العدد ١٤٠ ، صفحة ٧١ وما بعده ١٩٩٣ م .
- ١٥ لواء دكتور / بهاء الدين ابراهيم " التخطيط للحملات التفتيشية ، الهيئة العامة للمطابع الأميرية ، القاهرة ١٩٨١ ، ص ١ وما بعدها .
- ١٦ Introduction to police administration second Edition Robert heehan , Gary W. cordnes 1989, Library of congress.
- ١٧ أصول الإدارة العامة ، دكتور / عبدالكريم درويش ، دكتور / ليلى تكتلا ، ( مرجع سابق )
- ١٨ O . W . Wilson ; Police Administration
- ١٩ James H. Auten, " Police Management in Illinois - 1983, " Journal of Police Science and Administration , 13, 4 ( December 1985 ) : 325
- ٢٠ Max Weber : The Theory of Social and economic Organization Translated by : Henderson and Talcott parsons, ( New York : Oxford . University Press ) .
- ٢١ O.W. Wilson and Roy C. McLaren, Police Administration, 4th, ed ( ( New York : Mc Graw - Hill, 1977 ) , P. 77 .
- ٢٢ Thomas Reddin , " Are You Oriented to Hold them ? : A searching look at Police Management, " Police chief 33, 3 ( March 1966 ) : 12 - 20 .

- Robert Twonson and Up the Organization ( New York : Knopf , 1970 ) , P. 45 . ٢٣
- Peter F. Drucker , The Practice of Management ( New York : Harper & Brothers, 1954 ) , P. 139 . ٢٤
- John M Pfiffner and Robert Presthus, Public Administration ( New York : Ronald Press , 1967 ) , P. 190 . ٢٥
- لواء دكتور / عبدالكريم درويش . نظرية التنظيم وإدارة الأمن . مقال بمجلة الأمن والقانون . السنة الثانية ، العدد الأول : يناير ١٩٩٤م ، تصدرها كلية شرطة دبي ص ٦٨ . وما بعدها . ٢٦
- S.W Gelleman, Motivation and Productivity ( New York American Management Association , 1963 ) , P 238 ٢٧
- E Burbeck and A. Furnham " Police Officer Selection A Critical Review of the Literature, " Journal of Police Science and Administration 13, 1 ( March 1985 ) , P. 58 . ٢٨
- G W Cordner , Job Analysis and the Police : Benefits and Limitations , " Journal of Police Science and Administration 8, 3 ( Sep . 1980 ) : 255 - 362 . ٢٩
- G C Hargrave and J.C. Brewer " A Psychological Skills Analysis for California Peace Officers, " The Police Chief ( February 1986 ) : 34 . ٣٠
- R O. Leon , Manage More by Doing less ( New Work : Mc Graw Hill , 1971 ) , PP.126 - 131 . ٣١
- D.A. Kent, C.R. Wall and R.L. Bailey " Assessment Centers - A new Approach to Police Personnel Decisions " The Police Chief ( June 1974 ) : 72 . ٣٢

- ٣٣ P.F. D'Arcy, " In New York City Assessment center programe Helps to Test Managerial Competecne , " The Police Chife ( December 1974 ) : 52.
- ٣٤ C.D. Buracker " The Assessment Center : Is it the Answer ? " FBI Law Enforcement Bulletin ( February 1980 ) : 15.
- ٣٥ D. Mc Gregor " An Uneasy Look at performance Appraisal " , Harvard Business Review ( May - June 1957 ) : 134 - 135 .
- ٣٦ دكتور / مصطفى محمود عفيفي ، مبادئ وأصول علم الإدارة العامة ، الجزء الاول ، الطبعة الاولى ، ١٩٩٠ ، مطبعة البيان التجارية ، دبي ، ص : ٣٣٦ وما بعدها .
- ٣٧ لوثر جولييك ، مذكرات في علم الادارة ، معهد الادارة العامة ، نيويورك ، ١٩٣٧ ، ص ٧٨ .
- ٣٨ J. Kuykendall and P.C. Unsinger " The Leadership Styles of Police Managers " Journal of Criminal Justice 10 ( 1982 ) . 311 .
- ٣٩ R.L. Parker, " Autocratic Police Administration : An Outmoded Concept, " Law and Order ( May 1986 ) : 33
- ٤٠ R. Reams , J. Kuykendall and D.Burns , " Police Management Systems : What is an Appropriate Model ? " Journal of Police Science and Administration 3,4 ( December 1975 ) . 475 - 481 .
- ٤١ J.H. Auten, " Police Management in Illinois - 1983 , " Journal of Police Science - and Administration 13, 4 ( December 1985 ) : 325 - 337 .
- ٤٢ E.E. Jennings , " The Anatomy of Leadership, " Management of personnel Quarterly 1, 1 ( Autumn 1961 ) : 2.

F.Fiedler, " Engineer the Job to Fit the Manager, " Havard Business Review 43, 5 ( September - October 1965 ) : 115 - 122 .	٤٣
R.R. Blake and J.S. Mouton , The Managerial Grid III : The Key to leadership Excellence ( Houston , TX : Gulf Publishing Company , 1985 ) .	٤٤
Source : Ibid .	٤٥
P Hersey and K.H. Blanchard , Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources 4th ed. ( Englewood cliffs , NJ: Prentice - Hall , 1982 ) .	٤٦
R.O. Loen , Manage More by Doing Less ( New York : Mc Graw - Hill ( 1971 ) , P. 111	٤٧
T.N Whitehead , Leadership in a Free society ( Cambridge , MA : Harvard University Press , 1936 ) , P. 78 .	٤٨
-Reniss Likert, New Patterns of Management ( New York : Mc Graw Hill , 1961 ) , PP. 46 - 47 .	٤٩
Alfred Vogel " Why Don't Employees Speak Up ? " Personnel Administration ( May - June 1967 ) : 20 - 22	٥٠
Norman R.F. Maier, Psychology in Industrial Organization , 4th ed. . (Boston : Houghton Mifflin , 1973, P.582 .	٥١
Ibid	٥٢
Jack Gonzales and John Rothchild " The Shriver Prescription : How the Government can find out what it's Doing , " Washington Monthly ( November 1972 ) : 37 - 39 .	٥٣

- Felix A. Nigro, *Modern Public Administration* ( New York : Harper & Row , 1965 ) , PP. 197 - 199. ๐๕
- Richard A. Johnson, Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig , “ Designing Management systems , “ *Business Quarterly* ( Summer 1964 ) , as quoted in Peter P. Schoderbek , ed *Management systems* ( New York : Wiley , 1967 ) , P. 117 ๐๖
- Lee P. Brown , “ Police use of Deadly Force : Policy Considerations , “ in Robert N. Brenner and Marjorie Kravitz, eds , *A community concern : Police use of Deadly Force* ( Washington , D.C. : U.S. Government Printing Office , 1979 ) , P. 24. ๐๗
- James Q. Wilson, *Varieties of Police Behavior : The Management of law & Order in Eight Communities* ( Cambridge, MA : Harvard University Press, ( 1968 ) ๐๘
- Peter Engsted and Michele Lioy, eds , *workshop on police productivity and performance* ( ottawa : Ministry of the solicitor General of Canada , 1978 ) , PP. 262 - 264 . ๐๙
- Kent W. Colton , Margaret L. Brandeau and James M. Tien , *A National Assessment of Police Command , Control and Communications Systems* ( Washington D.C.: National Institute of Justice , 1983 ) , PP.37 - 49 ๑๐
- Ibid* , P. 21. ๑๑
- Gilbert C. Larson and James W. Simon , *Evaluation of a police Automatic Vehicle Monitoring ( AVM ) system : A study of the St. Louis Experience 1976 - 1977* ( Washington , D.C.: U.S. Government Printing office , 1979 ) . ๑๒

- William Archambeault, " Emerging Issues in the Use of Microcomputers as Management Tools in criminal Justice Administration , " in Joseph Waldron Betty Archambeault , William Archambeault, Louis Carsone , James Conser and Carol sutton , Micromputers in criminal justice : Current Issues and Applications ( cincinnati , OH : Anderson , 1987 ) , PP. 110 - 111. ٦٢
- لواء / علي رفاعي . العلاقات العامة في الشرطة ، القاهرة . ١٩٨٦ م ص . ١٩ . ٦٣
- ٦٤ ملازم / جاسم خليل ميرزا ، العلاقات العامة والأنسانية في الشرطة . دراسة نظرية تطبيقية مقارنة ، دبي ، ١٩٩٠ ، الطبعة الاولى - ص ٢٥ .



## الباب الثاني فض الشغب

## تمهيد :

يعتبر الشغب من أخطر صور الإخلال بالأمن والنظام في أي مجتمع من المجتمعات ، لذا كان موضع اهتمام أجهزة العالم الأمنية لما يترتب عليه من اضرار جسيمة تكبد المجتمعات خمائر فادحة تؤثر على أوضاعها السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

ولعل ما حدث في فرنسا عام ١٩٦٨ م<sup>(١)</sup> كان نقطة تحول بارزة ، وجهت الأنظار الى ضرورة دراسة الشغب ، ووضع إستراتيجيات لمواجهة والتصدي له . فالاضطرابات التي حدثت في فرنسا ، والتي قادها الطلبة ، لم تنتهي بالاطاحة بحكم ديغول فحسب ، بل أمتد اثرها الى العديد من الدول الأخرى .

ولعل تزايد أعمال الشغب بين الكثير من المجتمعات سواء ما كان منها متحضراً أو غير ذلك ، كان داعياً لضرورة الاستعداد له بالقوات المدربة ، والتجهيزات والامكانات المتطورة التي تسمح بالسيطرة عليه .

ولما كانت التجمعات هي الجو المناسب الذي تنشأ فيه أعمال الشغب ، فقد أضحى أمر السيطرة عليها واجبا تفرضه دواعي الحفاظ على الأمن والنظام في أي مجتمع .

لذلك كان على أجهزة الشرطة في كل مكان ان تخطط وتنظم صفوفها استعداداً لمواجهة كافة احتمالات الشغب .

وانطلاقاً من أهمية الشغب وخطورة عواقبه ، فسوف نقوم بدراسته من خلال

## الفصول التالية :

- الفصل الأول - سيكولوجية الفرد والجماعة .
- الفصل الثاني - لماذا الشغب ؟ .

- الفصل الثالث - إدارة عملية فض الشغب .
- الفصل الرابع - تشكيلات فض الشغب .
- الفصل الخامس - تجهيزات ومعدات فض الشغب
- الفصل السادس - تنفيذ عملية فض الشغب .
- الفصل السابع - القانون والشغب .

## الفصل الأول

### سيكولوجية الفرد والجماعة

تمهيد	
١- سمات الفرد في الجماعة	
٢- أنواع التجمعات	
١/٢ تجمعات من حيث التخطيط	
٢/٢ تجمعات من حيث الهدف	
٣/٢ تجمعات من حيث القيادة	
٣- عناصر تجمعات الشعب	

## تمهيد

- الفرد كائن اجتماعي ، فلا يتصور أن يعيش في معزل . وهو يشكل الجانب الأكبر من اهتمامات وعمل رجل الشرطة . ولما كان سلوكه وتصرفاته هي مصدر الخطر الرئيسي في عمل ضابط الشرطة ، وتشكل الجانب الأكبر من عمله . كان لا بد أن يكون على دراية بسلوكيات ذلك العنصر الرئيسي الذي يتعامل معه في أثناء اداءه لمهامه الأمنية ، سواء كان بمفرده أو مع آخرين .

لذلك كانت العلوم الاجتماعية والنفسية ، ضمن قائمة المواد الهامة التي يجب أن يتلقاها طالب كلية الشرطة : ليعرف ومنذ البداية ، طبيعة الفرد وسماته وسلوكه .  
فالجماعة ،<sup>(١)</sup> مجموعة من الأفراد ، تربطهم علاقات اجتماعية ، يحدث بينهم تفاعل اجتماعي متبادل . ويجمعهم مصير مشترك وأهداف ومصالح واحدة يحرصون دائما على تحقيقها . فيحدد لكل منهم دور يؤديه ويسأل عنه .  
اذن ، فالجماعة ، افراد تربطهم مجموعة من الصفات المشتركة ، الى جانب مجموعة علاقات ومصالح قد تكون سياسية ، اقتصادية ، دينية .... الخ ومجموعة خصائص متعلقة بالنوع ، أو الجنس أو العمل ... الخ .  
وتختلف الجماعات فيما بينها تبعا للمعايير التالية :

- من حيث الحجم ، فقد تكون جماعة صغيرة أو جماعة كبيرة .
- من حيث الاستمرار ، فنجد الجماعة الطارئة ، مثل تجمع مجموعة من الأفراد حول حادثة أو كارثة ... الخ والجماعة المؤقتة ، التي تجمع افرادها مناسبة معينة ، والجماعات محددة الفترة ، كالتي يجمع بينها التواجد في مهمة ، كمدة التجنيد أو فترة التدريب في الكليات العسكرية أو الأمنية . وقد تكون الجماعة

مستديمة ، كأفراد الأسرة الواحدة ، أو أفراد المذهب الواحد أو الأمة الواحدة .

- من حيث التكوّن ، فهناك جماعات تتفاعل على مدى فترات متقاربة ، كمجموعات الطلاب في فترات الدراسة وأثناء العام الدراسي . وجماعات يكون تفاعلها على فترات متباعدة ، كالجماعات العلمية من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات الدولية .

- من حيث الاختيار ، فهناك جماعات جبرية ، يكون انضمام الفرد إليها إجبارياً ، كالجماعات العنصرية ، والسلالية ، والدينية ، والأسرية ... الخ . أما الجماعات الاختيارية والتي يكون انضمام الفرد إليها برغبته واختياره ، فهي مثل الجماعات الموجودة في الكليات والمدارس ، مثل جماعة النشاط الثقافي أو الاجتماعي أو الرياضي أو الترفيهي ... الخ .

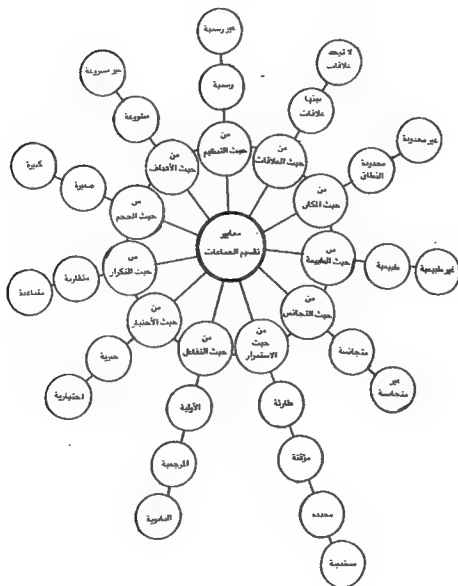
- من حيث التجانس ، فلدينا الجماعات المتجانسة ، كمجموعة طلاب يدرسون تخصص واحد ، أو ضباط يلتحقون في دورة تدريبية لتأهيلهم في تخصص معين . وجماعات غير متجانسة ، كمن يحضرون احتفال بمناسبة ، أو ندوة دينية أو ثقافية أو مباراة لكرة .

- من حيث الطبيعة ، فنجد جماعات تنشأ بشكل طبيعي مثل الأسرة حيث لا يكون للفرد دخل في انضمامه إليها . كما قد تكون الجماعات غير طبيعية ، بمعنى أنه قد أعلن عن تكوينها مثلاً

- المسكرات الرياضية ، أو الخاصة بالعمل .. الخ .
- من حيث المكان ، فقد تكون جماعات لها نطاق جغرافي محدود .  
مثل التجمعات السكنية ، وقد يكون نطاقها المكاني متباعد ، مثل التجمعات العلمية والدينية والأجتماعية في دول مختلفة .
  - من حيث العلاقات ، فنجد جماعات لا تربط أفرادها علاقات ، مثل مباراة للكرة بين فريقين ، وجماعات يرتبط أفرادها بعلاقات . كالأسرة ، والزمالة .. الخ .
  - من حيث الأهداف ، فهناك جماعات ذات أهداف مشروعة ، مثل جمعيات الهلال الأحمر ، وجمعيات الوقاية من الجريمة ، وجمعيات رعاية الأحداث ... الخ وهناك على العكس جماعات ذات أهداف غير مشروعة ، كالجماعات المحظورة نشاطها ، والتي تؤثر على أمن المجتمع .
  - من حيث التفاعل ، فإننا نجد الجماعة الأولية ، كالأسرة ، الجيران ، زملاء العمل . والجماعة المرجعية التي يرجع إليها الفرد في تقويم سلوكه الاجتماعي ، والجماعة الثانوية ، مثل جماعات الأحزاب السياسية ، أو جماعات أبناء الحي الواحد .
  - من حيث التنظيم ، فهناك الجماعة الرسمية ، وهي الجماعة التي يحكم عملها وعلاقاتها البناء التنظيمي الرسمي ، والتي تخضع لأسس ومبادئ الإدارة مثل تسلسل الأوامر والقيادة ... الخ .

والجماعة غير الرسمية ، والتي تتكون داخل المنظمات بشكل تلقائي ، يحكم تواجد الأفراد ودخولهم في علاقات اجتماعية وإنسانية تشبع رغباتهم وتحقق مصالحهم وأهدافهم .

والديجرام التالي يوضح لنا معايير التقسيم :





## ١- سمات الفرد في الجماعة

بعد أن عرفنا أن الفرد لا بد أن يعيش ويتفاعل مع غيره من بني جنسه ، وعرفنا الأشكال المختلفة التي يمكن أن يتواجد فيها مع غيره . أصبح لازماً ان نعرف الأسباب التي تدعو الفرد وتدفعه الى الانضمام للجماعة .

فالفرد وكما أشرنا لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين ، لذا فهو مضطر الى التفاعل مع المجتمع الذي يعيش فيه ، هذا التفاعل الذي يربطه بالجماعة ليصبح عضواً فيها ، وليتمكن من تحقيق اهدافه ومصالحه .

وكل فرد يحكم تصرفاته وسلوكه مجموعة من الصراعات والكوابت الكامنة في نفسه البشرية ، والتي تتحرك لدى أي منبهات أو مؤثرات ، تجعل منها ثورة ظاهرة ينفس بها عن داخله ، ويحقق عن طريقها رضاه النفسي ، وذلك بصرف النظر عما اذا كانت هذه الأفعال أو التصرفات في الحدود التي تحقق اهداف الجماعة أم لا .

والفرد القادر على ضبط سلوكه وأفعاله ، التي يتمنى من داخله أن يقوم بها والتي يمنعه عن أدائها مركزه وكيانه الاجتماعي . يعتبر فراداً سوباً وان بقيت في أعماقه ، تتحين الفرصة لتخرج معبرة عن طبيعتها ، معلنة عصيائها وتمردا .

فكل منا ، يكمن في داخله مارداً جبار ، يتحين الفرصة والمناسبة ؛ لينفذ الرغبات الكامنة . فهناك من تطوق نفسه الى الأمساك بحجر ، وقذفه ليكسر أحد الألواح الزجاجية ، أو يتمنى من داخله ، أن يضرب أحد ... الخ .

فالمللوب اذن ان تتاح الفرصة للفرد لكي ينفس عن كوابته بأي صورة ، والمجتمع الناجح هو الذي ينجح في تخليص افراده من هذه الكوابت بالصورة التي تعود بالصالح العام على المجتمع ، والتي تحقق أمنه وأمانه .

أما المجتمع الذي لا ينجح في تحقيق ذلك ، فسيجني ثمرة فشل في إحتواء

افراده ، وتوجيه طاقاتهم وجهودهم فيما يعود بالنفع والأمن عليه .  
ولا شك أن الفرد في الجماعة ، يكتسب سمات جديدة ، تختلف تماماً عن سماته التي تحكم تصرفاته كفرد .  
فيتحقق للفرد في الجماعة ما يلي :

١/١- **التعاون** : الذي يتحقق للفرد من خلاله القدرة على إنجاز أعمال ما كان له ان ينجزها بمفرده . فهو بمعاونة الآخرين قادر على تنفيذ رغباته التي كان يتمنى تنفيذها .

٢/١- **التكيف الاجتماعي** : بمعنى التفاهم والأنسجام بين أفراد الجماعة ، بما يحقق تقارب وجهات النظر من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة .

٣/١- **المنافسة** : فوجود الفرد في الجماعة يخلق لديه الأحساس بالتنافس ، فيسعى دائماً الى التفوق على اقرانه ، محاولاً تحقيق أحسن النتائج .

٤/١- **الصراع** : تواجد الفرد في الجماعة يولد لديه الصراع ومحاوله هدم الآخرين وايدائهم . وقد يأخذ هذا الصراع أشكالاً مختلفة ، فقد يكون شخصياً أو سياسياً أو دينياً أو ..... الخ .

٥/١- **المحاكاة** : يكتسب الفرد في الجماعة صفة محاكاة الآخرين ، فيقلدهم فيما يقومون به سواء قولاً أو فعلاً فنجدته يهتف معهم ، ويقذف الأحجار مثلهم .. الخ .

٦/١- **الايحاء** : فالفرد في الجماعة يقبل الأفكار والآراء والاتجاهات .... الخ .  
فنجدته ينصاع لها دون قيد أو معارضة . فهو كثيراً ما يرضخ للقوة المتفوقة ، وهنا يتعلم الطاعة العمياء لأي رمز للسلطة <sup>(٣)</sup> .

٧/١- **المركز** : يكتسب الفرد في الجماعة مركزاً يتحدد من خلاله علاقته مع أقرانه واسلوب اتصاله وتعامله معهم . ويتحدد مركزه في الجماعة تبعاً لسماته وخصائصه ، فقد يكون من القادة أو معاونون أو الأفراد العاديون .... الخ .

٨/١- **المعايير الاجتماعية** : نتيجة لتفاعل الجماعة تتحدد مجموعة معايير تشير إلى ما هو صواب وما هو خطأ من منظورها ووفقاً لما يتمشى مع تحقيق مآربها ومصلحتها . وعلى ذلك فالجماعة لها دور خطير في تحديد معايير الجماعة ، فهي التي تحدد الآراء والاتجاهات والقيم ..... الخ <sup>(١)</sup> .

٩/١- **تمسك الجماعة** : بمعنى ان الفرد في الجماعة ، يعمل بروح الفريق ليحقق اهدافها ، ويتحقق ولاؤه لها . ويخضع لأوامرها ونواهيها .

**فالجماعة اذن تكسب الفرد :-**

- × تحقق مصالحه واهدافه .
- × تكسبه مهارات وخبرات .
- × تنمي لديه روح المنافسة .
- × تقوي لديه العلاقات الاجتماعية .
- × تزيد من انتاجه وابداعه .
- × تدربه على الإدارة .
- × تجعل له قيم ومبادئ وعقائد .

**وهي بذلك تغير من سلوكه ، فتجلمه :-**

- × أكثر جرأة .
- × أكثر انفعالاً .
- × أكثر قابلية للإيحاء .

- × تنعدم لديه المسؤولية .
- × أكثر تصديقاً .
- × الشعور بأن ما تفعله الجماعة هو الصواب .
- × أسرع تنفيذاً لما يكلف به .

## ٢- أنواع التجمعات .

لما كان الفرد هو المنصر الرئيسي في التجمعات ، فإن كل تجمع يكمن بين جنباوته خطراً خفياً ، يصعب التنبؤ بلحظة ظهوره ، ليحول هذا التجمع الى حدث أمني يجب التصدي له ومواجهته . لذلك تتعامل المجتمعات كافة مع التجمعات بشيء من الحيطة والحذر ، وتختلف فيما بينها في شأن ما تسنه من قوانين تنظمها ، وإجراءات تضمن ضبطها .

وقد تكون التجمعات سياسية أو دينية أو رياضية أو علمية ... الخ . وأياً كانت التجمعات فالمشكلة التي تعيننا نحن - رجال شرطة - مكلفون بحفظ الأمن والنظام ، والحرص على ألا تخرج هذه التجمعات عن اطارها الشرعي ، حتى لاتصبح قنبلة موقوته ، يؤدي انفجارها الى كوارث وأزمات أمنية ، تهدد مصالح المجتمع وتصيبه بالأضرار البالغة .

ولما كان مصدر الخطر الرئيسي في هذه التجمعات هو الفرد ، فإن الأمر يستلزم معرفة نوع وطبيعة هذه التجمعات التي ينتمي اليها أو يتواجد فيها ؛ وذلك من وجهة النظر الأمنية .

وانطلاقاً من هذا المفهوم يمكن تقسيم التجمعات الى :

- تجمعات من حيث التخطيط .

- تجمعات من حيث الهدف .

- تجمعات من حيث القيادة .

## ١/٢ التجمعات من حيث التخطيط

تنقسم هذه التجمعات : الى تجمعات مخطط لها ، تجمعات غير مخطط لها .

### ١/١/٢ التجمعات المخطط لها : وكما هو واضح من مسماها ، هي تجمعات سبق

الاعداد والتخطيط لمقدها ، وبالتالي فهي غالبا ما تكون من فئة واحدة .  
ومعروف عدد المشاركين فيها بالتقريب ، ومعلوم سبب تجمعها ، ومحدد  
مكان وموعد تجمعها . وما اذا كانت ستتحرك من مكان التجمع ، ام ستبقى  
في مكانها .

وهذا النوع من التجمع ، له قيادة وتنظيم يسيطر على صفوفه ، وله أهداف  
محددة ومطالب واضحة .

ومن أمثلة هذه التجمعات ما يقوم به العمال للمطالبة بزيادة الأجور .. أو ما  
يقوم به الطلبة للتعبير عن رأيهم ومطالبهم فيما يتعلق بلوائح الامتحانات أو  
نظمها ... ومهمة الشرطة بالنسبة لهذا التجمع قد تكون أقل صعوبة في  
السيطرة عليه ؛ نظراً للمعلومات المحددة التي حصلت عليها ، ولسهولة  
التفاوض مع قادة التجمع .

### ٢/١/٢ التجمعات غير المخطط لها ، وهذه التجمعات قد تكون تجمعات تلقائية أو

تجمعات توافقية .

- التجمعات التلقائية ، لا يعد لها مسبقا ، بل تحدث بالصدفة ،

وهي غالبا ما تكون من فئة واحدة ، يتم تجمعها نتيجة لحادث  
مفاجيء . كأن يحدث ان يتجمع طلبة أحد الجامعات نتيجة لوقوع

اعتداء على زميل لهم من قبل الشرطة .

وبما أن هذا النوع من التجمعات غير مخطط له ، فطبيعي  
لن يكون له قيادة وبالتالي غير معروف موعد حدوثه ، ولعل هذا هو  
ما يجعل الأمر صعباً بالنسبة لأجهزة الشرطة عند محاولة السيطرة  
عليه ، وهنا لا بد أن تتحرك أجهزة الشرطة فور علمها بالحادث ،  
لان سرعة اتخاذ الإجراءات في هذه الحالة يتوقف عليها نجاح أو  
فشل الشرطة في التصدي ومواجهة الموقف . ذلك أن التراخي يؤدي  
الى تفاقم الموقف ، وزيادة الأعداد المنضمه للتجمع ، وتمطى الفرصة  
لظهور القيادة التي تنظم التجمع ، وترتب صفوفه ، مما يزيد من  
صعوبة السيطرة على الموقف .

فالامر اذن ، يتطلب السرعة في اتخاذ الاجراءات ، لان  
مثل هذا النوع من أنواع التجمعات يصعب السيطرة عليه بالوسائل  
السلمية أو التفاوض . وتكون المبادرة بمواجهة مباشرة وسريعة .  
ولهذا يجب أن تكون أجهزة الشرطة على استعداد دائم لمواجهة مثل  
هذه الحالات ، وذلك بالأعداد والأستعداد بخطط مسبقة .

التجمعات التوافقية ، وهذه التجمعات لا يعد لها مسبقا ، بل  
يتوافق وجودها في مكان واحد لمشاهدة حدث أو مناسبة - ما وان  
كان مسبق الإعلان عنها - كمن يتجمعوا لمشاهدة الاحتفال بمناسبة  
معينة ، أو لمشاهدة مباراة في كرة القدم ، أو أي لقاء رياضي من أي  
نوع .. الخ .

فهذه الجماهير التي اجتمعت توافق تجمعها في مكان واحد  
لهدف واحد ، ولكن دون اعداد أو تخطيط مسبق بينها . وهذا  
التجمع قد تقع فيه أعمال الشغب نتيجة لخطأ ما أو سوء فهم لوضع  
معين أو إجراء معين . كأن يحتسب حكم المباراة ضربة جزاء لأحد  
الفريقين ، فتثور جماهير الفريق الآخر لتعلن رفضها لقرار الحكم .  
ويتخذ رفضها سلوكاً أو تصرفاً يتصاعد سريعاً لتنتج عنه أعمال  
العنف والشغب .

وهذا النوع من التجمعات تتباين فئاته وعناصره ، ولا يوجد  
لها قيادة . وإن كانت أعمال الشغب التي تحدث فيه تتسم  
بالغوغائية الهوجاء ، ويكون له آثار جسيمة .  
والشرطة لا تجد مجالاً للتفاوض في هذا النوع من الشغب ،  
وإن كان علمها المسبق بالتجمع ، يمكنها من الاستعداد له ، وسرعة  
التصدي ومواجهته ، وبالتالي سرعة إنهائه .

## ٢/٢ التجمعات من حيث الهدف .

وهذه تنقسم أيضاً إلى تجمعات لها هدف ، وتجمعات ليس لها  
هدف .

١/٢/٢ التجمعات التي لها هدف ، وهذه التجمعات يتجمع أفرادها لتحقيق  
هدف معين .

فينشأ عند توجه الأفراد لشراء سلعة معينة من مكان معين ، مثل  
الجمعيات الاستهلاكية التي توفر للمواطنين السلع الاستهلاكية بأسعار تقصم

الدولة بدعمها .

فهذا التجمع تجده مختلف الفئات ولا يوجد بين عناصره اتفاق .  
ولكن جاء اتفاقهم في الهدف من التجمع أمر توافقي لم يخطط له مسبقاً .  
فإذا لم يتحقق هدف هذه التجمعات فسيكون له رد فعل غاضب سرعان  
ما يتحول الى أعمال الشغب التي تعبّر بها جماهير التجمع عن انفعالها  
وثورتها .

ويمكن للشرطة هنا أن تسيطر على الموقف ، بتدخلها الحكيم .  
ومهارة قيادتها في التفاهم مع المسؤولين عن عدم تحقيق الهدف ، وتهذبة  
الجماهير الفاضبة ، وتفريقها بسرعة .

والشرطة ازاء هذا الموقف ، لا بد لها من الاستعداد والتوقع لما يمكن  
أن يحدث في هذه التجمعات ، وبالتالي تكون على أهبة الاستعداد لمواجهة  
مثل هذه المواقف بخطط واستراتيجيات مسبقة .

٢/٢/٢ التجمعات التي ليس لها هدف ، وتتكون هذه التجمعات من عناصر ، شاءت  
ظروف معينة أن تجمع بينها ، فالكوارث والأزمات تقود الى تجمعات لا  
يجمع بين أفرادها في البداية الا الخوف والفرع ومحاولة الفرار ..... الخ ولكن  
سرعان ما يجدون انفسهم قد تجمعوا في مكان ، خاضعين فيه لمصير واحد .  
وهنا نجد أن سرعة تدخل السلطات ومحاولة تهدئة عناصر  
التجمع ، وتوفير حاجاتهم من الأمن والأمان ، تحل مشكلة تواجههم لفترات  
طويلة دون مأوى أو مساعدة والتي ينشأ عنها تصاعد وتلاحق الأحداث التي  
تؤدي الى ثورتهم التي سرعان ما يمیزون عنها بأقوال وأفعال تتسم بالعنف  
الذي يتحول إن آجلاً أو عاجلاً الى أعمال شعب .



مثل هذه التجمعات ، تختلف عناصرها في الاتجاهات والأفكار ، والأعمال ، والجنسيات ، والجنس ... الخ .

ولا يوجد لها قيادة في بدايتها ، ولكن سرعان ما تنشأ لها القيادة التي تخطط لها وترتب صفوفها لتحقيق اهداف معينة ، قد تكون مفرضة أو غير مفرضة .

ولان هذا النوع من التجمعات ينشأ نتيجة لأحداث لم يعلن عنها ، ولها سمات الكوارث والأزمات حيث تلاحق أحداثها ، واتساع دائرتها ونطاقها ، وما يصاحبها من مفاجآت غير متوقعة ... الخ فإن ذلك يصعب من موقف الشرطة ، التي يجب هنا أن تحاول قدر الأمكان تهدئة المواطنين ، وأن تبادر بتقديم المساعدة والعون ، وأن تضع في اعتبارها هذا المناخ الجيد الذي يمكن أن يكون فرصة ذهبية لبعض ضعاف النفوس أو مشيري الشغب الذين يحاولون انتهازها ، بالقيام بأعمال النهب والسرقه ، والاثارة والتحريض .... الخ .

وفي مثال آخر ، نجد أن بعض الأفراد يتوجهون للاحتفال بمناسبة عامة ، وان كانت هذه المناسبة تعلن عنها ومعروفة ، كالاحتفال مثلا بأحد المناسبات الدينية كالمولد النبوي الشريف ، أو الأسراء والمعراج .. الخ فنجدهم يتجمعون في أماكن قد تكون محددة أو غير معروفة ولكن ليس بينهم اتفاق أو تحقيق هدف معين ، سوى أن كل منهم يريد الاحتفال ، وقد يكون بطريقته الخاصة ، فهذا التجمع يتكون من عناصر مختلفة ، وقد تكون له قيادة أو لا تكون .

ومهمة الشرطة هنا قد تكون أسهل في هذه الحالة حيث أن موعد المناسبة معروف أو معلن عنه ، ويمكنها بذلك الاستعداد لاتخاذ الإجراءات التي تضمن عدم حدوث أي اضطرابات يمكن أن ينشأ عنها أي أعمال شغب .

٣/٢ **التجمعات من حيث القيادة** ، وتنقسم هذه التجمعات الى تجمعات لها قيادة وتجمعات ليس لها قيادة .

١/٣/٢ **التجمعات التي لها قيادة** ، غالبا ما تتكون من فئات متجانسة ، ومن أمثلتها المسيرات السلمية ، والمظاهرات المنظمة وهذه التجمعات يسبق الاعداد لها ، والاعلان عنها ، وتكون لها قيادة تنظم صفوفها وتسيطر وتحجم من تصاعد انفعالاتها .

ونظراً للاعلان المسبق عن هذه التجمعات ومعرفة قادتها وتحديد اهدافها ، فإن للشرطة في هذا التجمع دور المحافظة على الأمن والنظام الذي يضمن التزامها وعدم خروجها عن اطرها المحددة ، ولا سيما اذا كان هناك تجاوب مع قادته ومنظميه . اما اذا كان هذا التجاوب موقوداً ، فيكون موقف الشرطة متغيراً الى حد ما ، بحيث يجعلها أكثر حذراً وحيطه ، وأن تتخذ من الإجراءات السريعة التي تحكم بها السيطرة على التجمع بداية من القبض على هذه القيادات الغير متعاونة ونهاية بالتفريق ، منعاً لتفاقم وتصاعد الأحداث وانتشار اعمال الشغب بصورة يصعب السيطرة عليها .

٢/٣/٢ **التجمعات التي ليس لها قيادة** ، وهي تلك التجمعات التي ليس لها هدفاً محدداً ، وان كان قد يسبق الإعلان عنها ، كالمباريات الرياضية . وقد

سبق ان تحدثنا عن هذا النوع من التجمعات وأشرنا الى صعوبة مواجهته ،  
 وأنه لا بد من الاستعداد المسبق له ، حتى يمكن السيطرة على ما يمكن أن  
 يحدث أثناء انعقاده من أحداث أمنية تخل بالأمن والنظام .  
 وهناك تجمعات تنشأ دون قيادة في بدايتها ولكن تنشأ لها قيادة فيما  
 بعد ، كما أشرنا عند الحديث عن الكوارث والأزمات ، ومهمة الشرطة الأولى  
 هنا هو سرعة القبض على هذه القيادات لتحجيم نشاطها .  
 ونود أن ننبه هنا الى نقطة هامة ، وهي أنه قد تدخل تجمعات معينة  
 في أكثر من تصنيف مما ذكرناه وعلى سبيل المثال وكما هو وارد في الجدول

التالي :-

التجمعات		من حيث التخطيط		من حيث الهدف		من حيث القيادة	
مخطط لها	غير مخطط لها	لها هدف	ليس لها هدف	لها قيادة	ليس لها قيادة		
✓	✓	✓	✓	✓	✓	مهاراة لكرة القدم	
✓		✓	✓	✓	✓	تظاهر عمال لزيادة ساعات العمل	
	✓	✓	✓	✓	✓	الاحتفال بذكرى المولد النبوي الشريف	
	✓	✓	✓	✓	✓	حدوث زلزال	
✓		✓	✓	✓	✓	مسيرة شعبية سلمية.....الخ	

### ٣- عناصر تجمعات الشغب :

تقوم أعمال الشغب على أكتاف مجموعة من العناصر البشرية . يجب أن  
 يعرف رجل الشرطة كيف يتعامل مع كل منها ، وإن يكون لديه القدرة والحس  
 الأمني الذي يمكنه من التفرقة بينها ، لكي يتمكن من ادارة العملية بحكمة واقتدار .

فإذا تمكن من تمييز قادة الشغب واعوانهم وبدأ بالتعامل معهم ، وتمكن من وقف نشاطهم في الوقت المناسب ، كان له السيطرة السريعة ، وانتهاء الموقف لصالح قواته بأقل خسائر وأقل جهد وأقل وقت .

لذلك كان من المهم أن ندرس العناصر التي يتكون منها تجمع الشغب ، والذي لا تخرج عن العناصر التالية :

- القادة .
- المعاونون .
- العاملون .
- المنضمون .
- الأنتهازيون .

١/٣ القادة : هم عقل الشغب المدبر ، ومحركه الرئيسي ، فهم عدد محدود من الشخصيات القادرة على التأثير في الآخرين ، بما لديهم من قدرة على الاقتناع والإثارة وسرعة الاتصال بالآخرين ، وجذبهم الى صفوفهم . مستغلين في ذلك السمات التي يكتسبها الفرد في الجماعة . فنجد لهم نشاط بارز وملحوظ ، سواء قبل الشغب أو أثناءه أو بعده . والشرطة قادرة بما لديهم من أساليب وأدوات ان تصل اليهم ، ولكن المشكلة هي متى ؟ .

فقد تصل الشرطة اليهم قبل الشغب أو أثناءه أو بعده . واعتقد أن الأمر واضح فإذا كان وصول الشرطة الى قادة الشغب قبل حدوثه . لأمكن السيطرة وحماية النظام وتحقيق الأمن والأمان ، والقضاء على الشغب في

مهده ، والعكس صحيح .

لذلك تبذل أجهزة الشرطة قصارى جهدها ، من أجل جمع البيانات التي تساعدنا من أجل تحقيق اهدافها ويتوقف نجاحها على مدى قدرتها على جمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات حول هؤلاء القادة الذين يترتب على تحركهم الإثارة والتحريض .

٢/٣ **المهاوونون** : وهم يمثلون صف القيادة الثاني ، فهم مساعدين للقادة ، ويحلون مكانهم عند القبض عليهم . وبذلك فهم ليسوا أقل خطورة ، فلهم صفات القادة وقدراتهم .

ويقومون بتنظيم الصفوف ، وتوجيه المشايين ، ومراقبة ردود الفعل بوجه عام ، ولا سيما تحركات الشرطة ، حتى يتمكنوا من تأمين أنفسهم وقادتهم وتحقيق أهدافهم التخريبية وآربهم الخاصة . وعلى الشرطة أن تتخذ حيالهم نفس الإجراءات التي تتخذها مع القادة ، نظراً لخطورتهم . وان تبادر بالقبض عليهم لتحجيم نشاطهم وبالتالي السيطرة السريعة على الشغب وعناصره .

٣/٣ **العاملون** ، هم الغالبية ، وقد يكونوا من فئة واحدة ، أو عدة فئات ، تربطهم علاقة مشتركة ، وهدف ومصلحة واحدة ، يندفعون نحو تحقيقها بتأثير القادة والمعاونين عليهم ، واستغلال سمات الفرد في الجماعة ، ومحاولة التركيز على شخصية الفرد الجديدة التي يكتسبها نتيجة انضمامه لها . فالفرد في الجماعة ، وكما عرفنا ، تذوب شخصيته فيها ، ويكتسب

شخصية جديدة عرفنا سماتها وخصائصها .

ويشكل معاونون الجانب الأكبر من الخطر ، لانهم اليد المنفذة ، وعددهم كبير . لذلك فإن دور الشرطة في مواجهتهم - وذلك بعد القبض على القادة والمعاونين - هو تفريق جموعهم ، وتفتيت اعدادهم الى فئات صغيرة ، ومحاولة القبض على أغلبهم لان هذا الإجراء يؤدي الى صحوة الفرد المشارك ، وارجاعه الى طبيعته كفرد ، فيحاسب نفسه ويراجع سلوكه وتصرفاته ، ولا يلبث أن يعود أدراجه ليندم على ما فعل .

٤/٣ **المنضمون** ، وهم من يدفعهم فضولهم الى الإنضمام لمجموعة الشغب لمجرد المشاهدة ، والتنفيس عما لديهم من كوابث . فمن لديه ميول عدوانية مكتوبته مثل رغبته في اذاء الغير ، أو ائتلاف ما في حوزة الغير .... الخ يجد الفرصة مهيأة له تماماً لتنفيذ ما بداخله من أمراض وعقد نفسية نشأت لديه من التربية الخاطئة ، سواء في الأسرة أو المدرسة أو الجامعة أو ..... الخ . هؤلاء الأعضاء المنضمون ، وما أكثرهم عندنا ، يجب على أجهزة الشرطة ان تضعهم في اعتبارها ، وذلك بسرعة التحرك ، حتى لا تتاح لهم الفرصة في الانضمام ، وان تحرص على عدم انضمامهم ، وذلك من خلال مجموعة الإجراءات التي تتخذها للمحاصرة والقطع والعزل .

وإلى جانب هؤلاء ، هناك فئة من الفضوليين لا تتعدى رغبتهم سوى المشاهدة والاستمتاع بمناظر الإثارة من تعديات وحرق وائتلاف .... الخ .

ولكن الخطورة انهم يجدون أنفسهم بين لحظة وأخرى قد تورطوا في هذه الأعمال . لذلك فإن تراخي أجهزة الشرطة في التحرك والمواجهة ، تعمل

على زيادة التجمهر وبالتالي على زيادة اعداد النضمين .

٥/٣ **الانتهازيون :** وهي فئة . قد تكون من بين العاملين أو النضمين . تستهدف تحقيق مآرب شخصية ، وغالبا ما لا يكون لهم علاقة بأعمال الشغب ، انما يستفيدون من الموقف لحسابهم الشخصي . وهم من يقومون بأعمال النهب والسرقة والسلب والخطف ، ... الخ . ولا تخلو اعمال الشغب من هذه الفئة ، ولا من هذه النوعية من الجرائم .

وهنا تظهر اهمية الأجهزة المعاونة لفرق فض الشغب ، وعلى رأسها أجهزة البحث والتحري التي تقوم بالتعرف على مرتكبي هذه الجرائم . والقبض عليهم . ومن الجدول التالي يمكننا أن نحدد هذه الفئات وكيفية

التعامل معها :

م	الفئات	الاجراءات	من يتخذ هذه الاجراءات
١	القاده	قبض	فرق فض الشغب
٢	المعاونون	قبض	فرق فض الشغب
٣	العاملون	تفريق وقبض	فرق فض الشغب
٤	النضمون	تفريق	فرق فض الشغب
٥	المستفيدين	قبض	اجهزة معاونة ( البحث والتحري ) .

## الفصل الثاني

### لماذا الشغب ؟

#### تمهيد

- ١- أسباب الشغب .
- ٢- أساليب تمييز الشغب .
- ٣- مظاهر الشغب .
- ٤- العوامل التي تتحكم في حجم الشغب .



## تمهيد

يعتبر الشغب أحد مظاهر العنف التي غالباً ما يُرجعها علماء النفس والاجتماع إلى تراكمات سلبية ، لا تلبث أن تتحرك لدى أي مؤثرات ، فتخرجها عن طورها الكامن ، لتعبر وفق ما تراه عن تلك الكوابت التي ولدتها الظروف والملابسات وعرزتها النظم والاستراتيجيات في أفراد المجتمع .

فالنفس العدوانية ، نفسُ أهلتها اساليب التربية الخاطئة ، وظروف المجتمع القاسية ، لتواجه مشاكل الحياة بقسوة وعنف ، وتتعامل مع الأحداث من منطلق التربص وتحين الفرصة لتفرغ ما بداخلها من شحنات سرعان ما يلحق شررها بكل شيء وأي شيء .

ويضار المجتمع أولاً وأخيراً ، ويلحق الدمار مصالحه المادية والمعنوية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية .. الخ .

وانطلاقاً من هذا المفهوم ، كان ضرورياً أن نتعرض الى الموضوعات التالية :

- أسباب الشغب .
- أساليب تدبير الشغب .
- مظاهر الشغب
- العوامل التي تتحكم في الشغب .

## ١- أسباب الشغب .

للشغب أسباب كثيرة ، تختلف من مجتمع الى آخر . فالشغب الذي يحدث في دولة متقدمة قد يكون لأسباب تختلف تماماً عن أسباب الشغب الذي يحدث في

دولة نامية . وإذا كان الاختلاف في الأسباب ، فإن الأمر يتعدى ذلك الى الأساليب ومدى العنف ومواجهته ومدى جسامه الأضرار الناتجة ... الخ وهذا هو ما سوف نتعرض له من خلال عرض الأسباب أو العوامل التي تؤدي إلى الشعب :

١/١ **حواث تكون السلطة طرفاً فيها** ، فغالبا ما تعتبر السلطة بالنسبة للمجتمع مصدراً من مصادر القلق ، وسبباً من أسباب التوتر النفسي . والذي يترجم دائما الى افعال وأقوال يتوقف على مداها وأبعادها ما تتخذه السلطة من اجراءات وتدابير . وهنا أما أن تنجح في التصدي والمواجهة واما أن تفشل ، وكلاهما أمر يضع السلطة في صورة يحاول الجميع النيل منها كلٌ بحسب أفكاره وإمكاناته .

فإذا صدمت سيارة عادية أحد المواطنين وقتلته ، فالأمر عادي ، وستحضر الشرطة لاتخاذ اللازم ، ولن يعترض أحد أو يبدي أي استياء اللهم الا حزنا على النظر المساوي . ولكن يختلف الوضع تماماً في حالة ما اذا كانت السيارة التي قتلت المواطن سيارة شرطة ، هنا يتغير الموقف تماماً وتثور ثائرة العامة لمجرد أن السيارة تنتمي الى أحد أجهزة السلطة ، فيسارعون بالتعدي على سائقها ، وحرق السيارة ، ... الخ كل ذلك تنفيذا عن كوابتهم ضد السلطة . وسرعان ما يتم استثمار هذه الفرصة ليتحول الموقف الى شغب عام يطول كل شيء ويدمر كل شيء .

٢/١ **الشائعات** . لا شك أن انتقال الخبر أو الحدث من فرد الى آخر أو من جماعة الى جماعة ، يكون له تأثير كبير فيما يتعلق بمردوده . ويختلف الأفراد في قدرتهم على تداول المعلومات ، فمنهم من ينقلها كما هي . ومنهم

من يدخل عليها الحذف أو الأضافة أما عمداً أو بدون عمد .

كما أن العامل النفسي له دور هام هنا أيضا ، فمن ينقل خبر أو معلومه ، يحاول أن يكون له هو شخصياً دوراً فيها ، فيزيد من أبعادها أو مداها ويضعها في صورة من نسج خياله ، تخرجها عن صحتها واطارها الواقعي .

كل هذه العوامل تؤدي الى انتقال الخبر أو الحدث بغير حقيقته . وكما قلنا قد يكون ذلك متعمداً ، فيؤدي الى ربود فعل يكون لها آثار ضارة على المجتمع ، حيث يتم استغلالها واستثمارها من جانب بعض فئات المجتمع الحاكمة .

وبستوي الأمر هنا بين من نقل الحدث بغير صورته الحقيقية ، وبين من اصطنع حدثاً لا أساس له في الواقع . فمن يندس في أحد التجمعات ويشيع بأن الشرطة تعدت على مواطن وقتلته ، أو أن الدولة سوف ترفع من أسعار بعض السلع الغذائية ، أو ستقوم بفرض ضرائب جديدة ... الخ فإنه لا يقصد من وراء ذلك سوى إثارة التجمعات ، وتوجيهها الى ضرورة التعبير عن استيائها ، والأتيان ببعض التصرفات العدوانية التي تُشعر السلطة بوجودها .

٣/١ **المواقف الاستفزازية** . تعتبر الأفعال الاستفزازية من أسرع العوامل التي تسبب الشغب . فإذا حدث أثناء مباراة هامة لكرة القدم ، أن قام حكم المباراة في الدقائق الأخيرة منها باحتساب ضربة جزاء على أحد الفريقين لصالح الآخر ... فإن الموقف سيتكهرّب . وسوف يفقد المشجعين صوابهم ، وستعلا صيحاتهم استنكاراً واستياءاً . وسيستمر البعض هذا الموقف لصالح تنفيذ

مخططاته لتحقيق أهدافه .

وبالمثل اذا قام أحد اللاعبين في أحد المباريات الحساسة بتوجيه بعض الشتائم لجمهور الفريق الآخر او اذا تعدى أحد اللاعبين على لاعب من الفريق الآخر .. الخ

كل هذه مواقف استفزازية ، ينشأ عنها حالة من الهياج والإنفعال ، غالبا ما يصاحبها أعمال شغب .

٤/١ الكوارث : غالبا ما يصاحب الكوارث ، اندفاع الناس وتركهم لديارهم مذعورين ، كلٌ يحاول أن ينجو بنفسه . وفي النهاية يجدون انفسهم في الطرقات بلا مأوى ، شردتهم الكارثة واضاعت حاجاتهم وممتلكاتهم ونويهم ، فيفقدون ليجدوا انفسهم في حالة من الضياع ، فيبدأ الاستفسار والسؤال ، وتتصاعد الإنفعالات .. الخ ويتلمس المواطنون طرق العون والمساعدة ويبدو دوز السلطة في هذه الحالة هاماً وخطيراً ، لان تدخلها السريع . بخططها المسبقة واستعدادها لمواجهة مثل هذه الحالات ، يعتبر أحد العوامل الهامة في امتصاص الغضب والأنفعالات ، والذي لا يسمح لأحد من استغلال الفرصة لبيث سمومه وأفكاره من أجل اشاعة الفوضى والبلبلة التي حتما ستؤدي الى اعمال الشغب ، والتي غالبا ما تكون مقصودة وموجهة لتحقيق اغراض وأهداف محددة .

وأمثلة الكوارث كثيرة ، وعلى رأسها الزلازل والسيول . وانهيار السدود .. الخ.

وليس معنى الكوارث انها جميعها بفعل قوى الطبيعة . وأن لا دخل

لإرادة الانسان فيها ، بل هناك كوارث تحدث بفعل الإنسان . مثل أعمال التخريب المعدية وعلى سبيل المثال تفجير أحد السدود . وما يترتب عليه من اغراق مدن وقرى بالكامل وتشريد سكانها واضاعة ممتلكاتهم ... الخ .

وسواء الكارثة بفعل الطبيعة أو بفعل الإنسان فعلى السلطات ضرورة الاستعداد لها . ومواجهتها بكافة الامكانات . حيث أن الشرطة ، أحد الأجهزة الهامة في السلطة . يقع عليها العبء الأكبر ، حيث هي التي في المواجهة . فلا بد من استعدادها للتصدي لمثل هذه الكوارث بالخطط المناسبة . وان تقوم بإجراء التجارب الوهمية التي تضع افرادها دائما في وضع الاستعداد المناسب . ووقت التدخل المناسب ، لاتخاذ الإجراءات المناسبة ، لان أعمال الشغب غالبا ما تحدث نتيجة لاختفاق السلطة بأجهزتها المختلفة من السيطرة على الموقف أثناء الكوارث والأزمات ، وعدم قدرتها على اتخاذ القرارات في شأن تقديم العون والنجدة للمنكوبين ، وظهورها بمظهر المعاجز عن السيطرة .

٥/١ **مشاكل المجتمع** ، فكل مجتمع له مشاكله وهمومه ، والتي تحاول الأجهزة المسؤولة فيه أن تحلها قدر امكانها ، ويقدر ما هو متوافر لديها من امكانات ، وقد تكون هذه المشاكل سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية ... الخ .

١/٥/١ **المشاكل السياسية** ، وهي ترجع الى وجود صراعات حزبية ، انقسم اليها أفراد المجتمع . كلُّ له اتجاهه وفلسفته ومبادئه ، وتحاول هذه الأحزاب الوصول الى السلطة بكافة الوسائل والأساليب . فيحاول انصار كل حزب نشر مبادئه وأفكاره ، ولا يملأ الأمر ان تدخل هذه الأحزاب في مشاكل

وصراعات غالباً ما يصل الأمر فيها الى القيام بأعمال الشغب . والأمثلة لا حصر لها في كافة المجتمعات ، ونسمع ونرى يومياً ما يجري في دول العالم من أعمال شغب بسبب الصراعات السياسية في الدعايات الانتخابية ، وداخل البرلمانات ومجالس الشعب ... الخ .

كما أن المشاكل السياسية قد تتفاقم أيضاً ويخرج آلاف المواطنين للتعبير عن رأيهم تجاه موقف الدولة إزاء أحد الاتفاقيات الدولية . أو المعاهدات ... الخ والذي لا يلبث أن ينقلب بين لحظة وأخرى الى فوضى عارمة يسودها التوتر وتنتشر فيها أعمال الشغب ، إذا لم تتم السيطرة الأمنية في الوقت المناسب .

٢/٥/١ **المشاكل الاقتصادية** : لا يوجد مجتمع يخلو من المشاكل الاقتصادية التي يثور بسببها أفرادها . وهي غالباً ما تخلق حالة من التوتر وجواً مناسباً للإثارة والقلق ، يؤدي في الغالب الى القيام بأعمال الشغب . والمشاكل الاقتصادية متعددة ومتغيرة من مجتمع الى آخر ، فقد نجد المشاكل المتعلقة بالسكان او المواد الغذائية .. الخ وتتوقف اعمال الشغب وجسامتها على مدى قدرة الأجهزة المسؤولة على علاجها وحلها ، ليس هذا فحسب . بل وعلى اسلوب معالجتها .

فالقرارات الاقتصادية المتعلقة بزيادة اسعار بعض السلع الغذائية ، وعلى سبيل المثال ، غالباً ما تكون مصاحبة لردود فعل غاضبة سرعان ما تتحول الى أعمال الشغب . وارتفاع تكاليف المعيشة ، وعدم مسايرة الأجور لمعدلاتها المعقولة ، يؤدي أيضاً الى عدم الاستقرار ، ويهيئ الفرصة لمحاولات عدم الرضا والتي تمثل اعمال الشغب أحد صورها الشائعة .

وتتجلى قدرة السلطة على المواجهة فيما تتخذه من اجراءات تمهيدية وتدريبية لمعالجة مثل هذه المشاكل .

٢/٥/١ **المشاكل الاجتماعية :** لا شك ان هذه المشاكل تعتبر من العوامل المؤدية لأعمال الشغب نظراً لاتصالها الوثيق بالمجتمع . حيث تمس بعقائده ومقوماته . وعلى سبيل المثال ، التفرقة العنصرية وما تسببه من مشاكل . ولعل ما حدث في لوس أنجلوس من احداث شغب بسبب الاعتداء على احد السود ، هو أصدق مثال على ذلك ، ولا سيما ان الاعتداء قد حدث من جانب السلطة . ممثلة في جهاز الشرطة . كذلك ما يحدث من الجماعات الدينية في العديد من المجتمعات من أعمال عنف وشغب . وما يحدث بين الطوائف ، مثل طائفتي الهندوس والسيخ في الهند ..... الخ .

فتخلق هذه المشاكل حالة من الاضطراب والفوضى ، تضع السلطات في موضع الحرج عند مواجهتها ، مما يستدعي ضرورة الاستعداد والتخطيط المسبق ، لتتمكن من السيطرة .

٦/١ **الدوافع البشرية ،** يحكم تصرفات الفرد مجموعة من الدوافع البشرية ، تكمن في اعماقه وتمثل مخزوناً عدوانياً ، يتحين الفرصة لينطلق معبراً عن مجموعة الكوابيت التي لديه . ويختلف الأفراد فيما بينهم في أساليب التعبير وطرق التنفيس عن هذه الكوابيت التي نتجت من تراكمات خلقتها أسس التربية سواء في الأسرة أو خارجها . ومن هذه الدوافع والأساليب والطرق التي تحكم تصرفات الفرد في هذه الاحداث على سبيل المثال :

١/٦/١ **للحكاية** : ( التقليد ) . فالإنسان بطبيعته لديه فطرته المحاكاة . والنظر الى الآخرين ليقلدهم في افعالهم وتصرفاتهم . بصرف النظر عن كونها سوية أو غير سوية ، المهم انها لاقت لديه استحساناً عبر بها من داخله عن مكبوت نفسي لديه .

وما يعنينا ايضا هنا ، هو الفرد الذي يسارع بالمشاركة للانضمام إلى جمهور الشغب ، حيث يجد الفرصة الملائمة لإخراج ما بداخل نفسه المريضة ، فيندفع بلا تفكير مقلداً . فيحمل الأحجار ويقذف بها سعيداً مبتهجاً . ويعلو بصوته سائلاً أو شاتماً .... الخ . وما أكثر هؤلاء الذين يتسببون بتصرفاتهم الحمقاء في زيادة فاعلية الشغب ، ويكونون لقمة سائغة واداة طيبة لمن يخططون لأعمال الشغب .

٢/٦/١ **الرغبة في مسامرة الجديد** ، وهناك نوع آخر من البشر يستهويهم الجديد ، ويحرك في داخله الرغبة للقيام بعمل لم يمارسه من قبل ، كمن يأخذ بخطوط الموضة سنوياً ، مهما كانت بالنسبة له ، فقد تكون مناسبة له أو غير مناسبة ، كما قد تكون متقدمة من مجتمعه الذي يعيش فيه ، ولكنه يصر عليها لا لشيء سوى رغبته في مسامرة كل جديد .... الخ هذه النوعية ايضا من الأفراد تشكل لنا سبباً من اسباب اتساع دائرة اعمال الشغب . حيث يكونوا سمداء لمجرد انضمامهم لجماعات الشغب ، وقيامهم بأعمال وتحديثهم بأقوال ، تعتبر بالنسبة لهم شيئاً جديداً .

هذا الى جانب جماعات من الأفراد تتخذ لها شكلاً جديداً من الأفعال والتصرفات تعتبر جديدة وشاذة ، تجذب لها العديد من الأفراد الذين تستهويهم هذه الرغبة ، مثل جماعات الهيبز التي نشأت في أوروبا ،



والتي اتخذت لها نماذج غريبة في الحياة ، وغيرت من ملامحها وشكل ملابسها ، ووضعت لها مبادئ شاذة ، واتخذت من العنف وسيلة للتفاهم والعيش ... فإن انضمام الأفراد لمثل هذه الجماعات لا شك أنه يمثل عبء على أجهزة الشرطة في مواجهتها والتصدي لما تقوم به من أعمال شغب .

٣/٦/١ **الكبت النفسي** ، ويمثل هذا الكبت ، مجموعة رغبات لم يتم إشباعها ، أو كان إشباعها بطريقة خاطئة . وتنشأ هذه الكوابت من خلال الأعداد الخاطي، للفرد في أسرته ، ومدرسته ، وجامعته وتعاملاته المجتمعية .... الخ ولا شك ان هذه الكوابت تؤثر على حياة الفرد وتجعله غير قادر على الانضمام الطبيعي في المجتمع ، ومسايرة السلوك الشرعي به ، فنجدته دائماً متحيزاً للفرصة التي يحاول فيها التعبير عن ذاته بسلوك مضاد ، يصل به في الأغلب الأعم لأساليب العنف والإثارة التي توصلنا لأعمال الشغب .

٤/٦/١ **حب الظهور** ، هو أحد الدوافع الشائعة ، والتي تولد الرغبة في القيام بأفعال تجعل صاحبها في موضع الشهرة ، وهذا ما يدفع الكثيرين للانضمام الى عناصر الشغب ؛ ليحاولوا ان يشبعوا من خلال اشتراكهم دوافع حب الظهور لديهم .

٧/١ **التضارب والتضاد الفكري والعقائدي** ، وغالبا ما يشكل هذا التضارب أو التضاد اختلافاً في الأفكار والمذاهب والآراء . وكثيراً ما يحدث ذلك في التجمعات التي تتكون جموعها من جماعات متعصبة . وقد يكون هذا التعصب سياسياً أو دينياً أو رياضياً ..... الخ .

والأمثلة كثيرة ، ففي مجتمع الرياضة ، نجد انصار كل فريق متعصباً لفريقه ولا يقبل عليه أي اعتداء سواء بالقول أو الفعل ، وفي مقابل ذلك فإنه يهيب مدافعا بلا تفكير ، ولديه الاستعداد لعمل أي شيء ، لانه وسط الجماعة ، التي تكسبه الجرأة والحماس ، والتصرف بلا مسئولية ، والاحتكام لأوامرها ... الخ .

كذلك نجد هذا الأمر ليس ببعيد عن ممثلي الشعوب من أحزاب وطوائف داخل مجالسهم مهما أخذت من مسميات أو أشكال فكل حزب له فكره وسياسته التي يحاول أن تكون هي صاحبة الصدارة والريادة ، فيدخل في مناقشات وحوارات قد يصل الأمر في بعضها الى التعدي بكافة أنواعه من ألفاظ وكلمات .... الخ .

وغالبا ما يتصاعد التوتر الذي يتحول الى أعمال شغب .

## ٢ - أساليب تدبير الشغب .

عرفنا أن الشغب يحدث نتيجة للتجمعات ، والتجمعات قد تكون في مجال الاجتماعات ، الاحتفالات ، التظاهرات السلمية ، اللقاءات الرياضية .. الى آخره . ويختلف مكانها ، فقد تكون في نادي ، مكان للعبادة ، مقر سياسي ... الخ .

ولا شك ان هناك من يخطط لوقوع الشغب ، والذي تختلف اساليبه تبعاً لظروف وملابسات كل تجمع . ولذلك فإن كل مخطط لأعمال الشغب له من الأساليب والطرق الذي يحاول من خلالها الوصول الى تحقيق هدفه .

ولقد أصبح أمر تدبير الشغب اسلوباً شائعاً تمارسه بعض الدول لتحقيق مآربها السياسية .

وعلى أي حال سنعرض هنا بعض اساليب تدبير الشغب الشائعة .

١/٢ **المنشورات العدائية** ، وهي صحائف تحمل بيانات أو وقائع ، صيغت بأسلوب فيه إثارة وتحفيز ، واحتوت على معلومات بعضها قد يكون واقعي ، والبعض الآخر يكون لإضافة قصد تضليل قارئها ومحاولة اقناعه بأمر ما .

ويتم طباعة هذه المنشورات في مطابع سرية ، اما خارج الدولة أو داخلها ويكلف بمهمة توزيعها عملاء مدربين ، يتسللون بأساليبهم الخاصة لتوزيعها على الأفراد في أوقات مناسبة وملائمة لحجم التوزيع .

فقد يتم توزيعها عقب الصلاة في المساجد والكنائس أيام الجمع والآحاد والمناسبات الدينية كالأعياد وغيرها . وأثناء المباريات الرياضية ... الخ .

٢/٢ **وسائل الاعلام** ، تقوم وسائل الاعلام بطريقة سواء مباشرة أو غير مباشرة في إثارة الرأي العام ، وربما لتوجيه اتجاه قضية معينة ومع اختلاف وسائل الاعلام من مرئية ومسموعة ومقرونة .. فإنها عامل من العوامل الهامة التي تؤدي الى الشغب . وأمثلتها كثيرة . فإبراز القرارات الاقتصادية التي تتعلق بزيادة الأسعار لبعض السلع التموينية في الصفحات الأولى ، وبأسلوب فيه اثارة ، انما يقلق العديد من الأفراد ويجعلهم مهيبين لدى أي اشارة . كذلك عرض

بعض الحوادث ولا سيما المتعلقة بالاغتصاب وغيره ، بأسلوب صحافي مثير ، ايضا يكون له دور في الاعداد والتدبير للإثارة وأعمال الشغب . كما أن تعدد بعض وسائل الإعلام لابرار مدى إخفاق السلطة في مواجهة بعض المواقف إنما هي دعوة مباشرة للأفراد للثورة ضد هذه السلطة الفاشلة .

٣/٢ **افتعال الأحداث الوهمية** حيث يلجأ بعض مدبري الشغب إلى افتعال بعض الأحداث التي من شأنها إثارة الأفراد ، ومن ثم توجيههم إلى تحقيق أهدافهم دون أن يشعروا بأن هذه الأحداث مفتعلة وإن القصد منها هو استغلال ثورتهم وحماسهم ، وتجنيد طاقاتهم الملتهبة لتحقيق مآربهم الهدامة . كمن يحاول توريث أحد الأجهزة المسنولة في احد المواقف التي يظهرها بمظهر الضعف وتثير الرأي العام عليها . أو من يقتل حادثاً ويدعي ان السلطة طرفاً فيها ... الخ .

٤/٢ **ادارة المناقشات والحوارات في الاجتماعات واللقاءات والندوات** ، بأسلوب استفزازي ، القصد منه احراج المسؤولين ، ووضعهم في مواقف الضعف التي تحسب عليهم .

ومثل هذه المناقشات والحوادث ، يختار لها افراد يتميزون بطلاقة اللسان ، والقدرة على التعبير ، ليقوموا بإدارة دفة الحوار وتضييق الخناق على المسؤولين ، وزعزعة وضعهم السلطوي في نظر جماهير اللقاء .

ونتيجة لهذا ، ينجح المحاور في إثارة الحاضرين وتهيتئتهم لأي عمل من أعمال الشغب .

**اللائقات والملصقات** ، حيث تلعب دوراً هاماً في الإعداد للشغب ، وإثارة الرأي العام تجاه موقف ما ، فاللائقات أو الملصقات التي تحمل صوراً عارية أو اوضاعاً جنسية لا شك أنها تثير الرأي العام في مجتمع محافظ على دينه وقيمه ، وتضع السلطة في موقف الضعف وعدم القدرة على الحفاظ على القيم والأخلاق ... الخ واللائقات التي تحمل شعارات تبعث على الفرقة بين فئات المجتمع ، لا شك أيضاً أنها من العوامل المهيئة للقلق والتوتر الذي يسبب أعمال الشغب .

### ٣- مظاهر الشغب .

للشغب مظاهر متعددة ، وأشكالاً مختلفة ، تختلف باختلاف المجتمعات والجنسيات . ولا نستطيع هنا أن نذكرها على سبيل الحصر ، ولكن سوف نذكر الشائع منها .

١/٣ **الاعتداء على رجال الشرطة بالقول أو الفعل** ، وهو أحد مظاهر الشغب الشائعة في كافة المجتمعات ، ذلك أن الشرطة هي المكلفة بالتصدي والمواجهة وعليها مسئولية حفظ الأمن والنظام في أي مجتمع . وتجد جماعة الشغب فرصتها في محاولة الاعتداء على الشرطة ، ممثلة السلطة ، لتضعها في موقف الضعف ، وتفقدوا الثقة في قدرتها على السيطرة ، وفي الوقت نفسه تثبت للمجتمع أن جهاز الشرطة القائم على حمايته غير أهل لهذه الثقة ، وغالباً ما تستخدم في هذه الاعتداءات وسائل كثيرة منها القذف بالحجارة والزجاجات الفارغة ، والأسلحة البيضاء والعصي والأسلحة النارية ... الخ .

٢/٣ **ترديد المتكافآت العدائية ، والشعارات التي تلهب حماس الأفراد ،**  
وتحثهم على المشاركة والتعبير عن رأيهم ، وغالباً ما يختار لهذه  
المهمة أفراد لهم القدرة على الاقتناع والخطابة ، واعداد العبارات  
الرائنة ذات المعنى والمغزى التي يسهل فهمها واستقبالها ولا  
يستغرق التفكير في مضمونها وقتاً طويلاً .

٣/٣ **التخريب :** يعتبر التخريب أخطر مظاهر الشغب وأكثرها شيوعاً ،  
ويأخذ صوراً متعددة ، منها اشعال الحرائق بالشوارع والميادين  
والمباني ومحطات البنزين والبوتوجاز ... الخ . كذلك احراق سيارات  
النقل العام ، والسيارات الخاصة .. وتحطيم واجهات المحال  
والاعتداء على المرافق العامة ومراكز الشرطة ، والبنوك والمحال  
التجارية ..... الخ .

٤/٣ **الانفجارات :** قد تحدث عمداً ، وذلك بوضع المواد المتفجرة في  
بعض الأماكن الهامة ، وقد تكون نتيجة للحرائق التي اشتعلت ،  
وعلى سبيل المثال ، الانفجارات التي تحدث في مستودعات انابيب  
الغاز ، حيث يؤدي الحريق الى انفجار أنابيب البوتوجاز تبعاً .

٥/٣ **السلب والنهب :** هو أمر طبيعي يحدث دائماً مع احداث  
الشغب ، حيث ينتهز البعض الفرصة ، ويقوم بأعمال النهب والسرقة من  
المحال التجارية والبنوك والمنازل والسيارات .... الخ .

٦١٣ وضع العوائق والاضطرابات المشتعلة في الطرقات لاعاقة تحرك قوات  
فض الشغب وتعطيل تقدمها .

#### ٤- العوامل التي تتحكم في حجم الشغب .

يتوقف حجم الشغب على مجموعة من العوامل التي يجب ان توضع في  
الاعتبار عند التخطيط لمواجهة واهمها :

١/٤ **الوقت** ، فتحديد موعد احداث الشغب يتوقف عليه مدى جسامته ، فإختيار  
الوقت أثناء خروج طلبة المدارس أو عمال المصانع أو انتهاء عمل الموظفين ،  
لاشك انه يزيد من جسامه الشغب ومداه .. كذلك تحديد الوقت في الفترة  
الصباحية أو المسائية ، أثناء عمل المصالح الحكومية ، والمحلات والأعمال  
التجارية ، هو تحديد مقصود ومتعمد لتوسيع حجم الشغب ونطاقه . أما ليلا  
فنادراً ما كانت هناك أحداث شغب ، لان الليل في حد ذاته يعتبر فرصة  
غير مواتية لتحقيق اهداف مدبري ومخططي الشغب ، حيث الطرقات  
الخالية ، والمحال التجارية المغلقة .. الخ .

٢/٤ **المكان** ، فمن يخطط للشغب عليه أن يختار المكان الذي يتلائم مع تنفيذ  
مخططه ، فتنفيذ الشغب في مكان متسع في مساحته ، ومتعدد الداخل  
والخارج ، يسمح لقوات فض الشغب بسهولة التحرك ، والوصول اليهم في  
اسرع وقت . لذلك ، قد تكون الشوارع الضيقة والمزدحمة - كمناطق وسط  
البلد ، والمناطق التجارية - من الأماكن المناسبة لتنفيذ خطط الشغب ،  
حيث جغرافيتها التي تساعد على المناورة واعاقة تقدم قوات فض الشغب .

٣/٤ **عناصر الشغب** ، حيث تؤثر عناصر الشغب ( قياده ومعاونون وعاملون ومنضمون وانتهازيون ، من حيث ثقافتهم ، وجنسياتهم ، وفئاتهم ) ... الخ على حجم الشغب ومداه .

فتختلف احداث الشغب الواقع من فئات متملمة ، عن تلك التي تقع من انصاف المعلمين أو غير المعلمين ، كذلك تختلف الأحداث التي تقع من الفئة الواحدة ، كالمحامين ، او الطلبة أو العمال .. وأيضا تختلف الأحداث اذا كان القائم بها الرجال أو السيدات ، الطلبة أو الطالبات ..

وعلى ذلك فإن لتلك البيانات أهمية تستوجب ضرورة توافرها لدى مخططي فض الشغب . وهذا ما سوف نتناوله عند التخطيط لفض الشغب .

٤/٤ **نوع الشغب** ، وهل هو شغب مخطط له ، أم شغب عفوي غير مخطط له ؟ وما لاشك فيه ان الشغب المخطط له مسبقا يكون اكثر جسامة ويحتاج لمواجهة منظمة للسيطرة عليه وتحجيم أبعاده .

٥/٥ **العوامل الجوية** ، حيث تؤثر تأثيراً فعالاً في مدى تصاعد الأحداث . فالطر والرياح والبرد والحر ، كلها عوامل تؤثر في مدى اعمال الشغب والقدرة على السيطرة عليها .



## الفصل الثالث

### إدارة عملية فض الشغب

#### تمهيد

- ١- التخطيط لمواجهة الشغب
- ٢- تحديد الحجم المناسب لتشكيل فض الشغب
- ٣- الاختيار والتدريب
- ٤- التوجيه
- ٥- التنسيق
- ٦- العلاقات العامة والإنسانية

## تفصيل

تلعب الإدارة دوراً هاماً في السيطرة على الأحداث الأمنية ، ويتوقف مدى النجاح أو الاخفاق في إدارة عمليات الشرطة على تنافس وتناسق عناصر العملية الإدارية ومدى تفاعلها بالصورة والأسلوب العلمي الذي يتحقق من خلال قدرة التصدي والمواجهة . فلا يكفي الفرد المدرب بل لا بد من القيادة القادرة على توجيهه من خلال خطة ناجحة ، تكون قادرة على تنفيذها .

ولا شك ان هناك مجموعة من الاعتبارات تحكم كل حدث أمني ، وتؤثر في استراتيجية مواجهته . ومن هذه الاعتبارات <sup>(٧)</sup> :

- الأخطار المتوقعة داخليا وخارجيا .
- تهديد الأخطار للنظام العام .
- التدخلات الخارجية واثرها على الحدث الأمني .
- قدرة القوات على التصدي والمواجهة .
- الامكانيات والتجهيزات ، ومدى ملائمتها ودرجة التقنية المستخدمة .
- علاقة الجمهور ، ورجل الأمن ، ومدى حجم العلاقة بينهما .
- الكثافة السكانية من ناحية الثقافة والجنسيات ، وطبيعة المناطق .

ولما كانت هذه الاعتبارات على درجة عالية من الأهمية ، لكونها تتحكم في نجاح أو اخفاق ادارة أي حدث أمني ، كان لزاماً ان نضعها أمام كل مسئول أمني ، في اطار مجموعة عناصر إدارة هذا الحدث .

وسوف نتناول في هذا الفصل مجموعة عناصر العملية الإدارية اللازم تفاعلها لتحقيق هدف التصدي والمواجهة لاعمال الشغب ، وذلك من خلال التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق .... الخ .

## ١- التخطيط لمواجهة أعمال الشغب .

التخطيط هو الاستعداد والاعداد القائم على التنبؤ ، تحسباً لما هو متوقع حدوثه من احداث أمنية ، لمواجهةها واحباط مخططاتها .  
وطالما قام التخطيط على التنبؤ ، فلا بد من البيانات الدقيقة المحددة ، الواضحة ، التي نتوصل من خلال تحليلها الى معلومات تفيد في الاستعداد والأعداد لمواجهة باستراتيجيات واثقة وامكانات وتجهيزات مناسبة وكافية ، وافراد مدربة .  
من هنا ، كان لا بد من الإلتزام بخطوات علمية توصلنا الى خطة المواجهة.

### ١/١ تحديد الهدف .

يعتبر تحديد الهدف أول خطوة من خطوات التخطيط ، والتي تعتبر البداية التي اذا كانت ناجحة ، سوف يتوقف عليها نجاح باقي الخطوات . لذلك لا بد أن يتحدد منذ البداية ما هو الهدف المراد تحقيقه . والهدف غالباً ما يحمل بين جنباته الاتجاهات العامة التي تحدد الأطار العام الذي يحكم أداء المهمة . وبمعنى آخر هو الذي يحدد مسار الخطة ، والأعمال التنفيذية دون تفاصيل .  
وعلى ذلك يكون الهدف المراد تحقيقه بالنسبة لأعمال الشغب ، وفي اطاره العام ، هو مواجهة الشغب والتصدي لعناصره في أقل وقت ، وبأقل جهد ، وأقل خسائر .

ومع تحديد هذا الهدف العام ، ننقل الى المقاصد الأكثر تحديداً لهذا الهدف والتي تعتبر الاتجاه الصحيح نحو تنفيذه ، أي الأعمال التنفيذية في اطارها العام ، والتي تصاغ من خلال ثلاث نماذج عامة :

١/١/١ مقاصد استراتيجية . تتمثل في وقف اعمال الشغب وما يعقبها من اعتداء على المنشآت واعمال السلب والنهب ... الخ في اسرع وقت ممكن .

٢/١/١ مقاصد تكتيكية . تتمثل في التحرك الفوري للمكان ، وتطويق ومحاصرة عناصر الشغب . والقبض على قياداته . وحماية الأرواح والممتلكات من أن تتعرض لأي خسائر . ... الخ .

٣/١/١ مقاصد عملية . تتمثل في اعداد قوة فض الشغب ، واختيار افرادها ، واعدادهم وتدريبهم ، وتجهيز الأماكن والتجهيزات اللازمة ، والحصول على البيانات والمعلومات بصفة دورية ... الخ .

هذا مع ملاحظة أنه يجب ان يوضع الهدف بعد تحديده ، والمقاصد التي توضح ابعاده في اطار مجموعة من الضوابط :

- × ان تكون متناسقة ومتكاملة مع الأجهزة التي لها صلة بالحدث .
- × أن تكون موضوعية ، بعيدة عن أي اتجاهات خاصة .
- × أن تكون واضحة ومحددة وبسيطة ، وأن تكون في إطار كمي إن أمكن .
- × أن تكون في اطار واقعي ، وأن تتجنب المقاصد الطموحة التي تصطدم بالواقع .
- × أن تكون قابلة للتنفيذ ، ويمكن السيطرة عليها .
- × أن تكون موقوته ( أي أن تكون لها مواقيت محددة لانجازها إن أمكن ) .
- × الاعلام عنها ، والذي قد يؤدي الى الأحجام منذ البداية عن الاشتراك في أعمال الشغب .

ثم ننتقل بعد ذلك الى سؤال هام ، من الذي يقوم بتحديد الهدف والمقاصد ؟  
لا شك أن أمر تحديد الهدف لابد أن يترك الى القيادة المكلفة بغض الشغب . والقيادة  
هنا ليست فرد واحد . بل هي مجموعة القيادة ، لان التخطيط وعملية تحديد  
الأهداف ليست عمل فردي ، يستقل به فرد واحد ، بل هي عمل جماعي . يشترك  
فيه أكثر من مسئول له حنكة الإدارة ، وخبرة القيادة .

فتتميز هذه الخطوة اذن بطابعها الجماعي ، ويختار لها فريق متكامل ، يمثل  
فيه كافة الأطراف المعنية . حيث يعكفون على دراسة الموقف وتحديد الهدف ثم  
تحديد المقاصد التي تتمثل في مجموعة ارشادات وتوجيهات تتعلق بالأسراتيجيات ،  
والتكتيكات في اطرها العامة .

## ٢/١ جمع البيانات وحصر الامكانات

وتعتبر هذه الخطوة ، أهم خطوات ومراحل اعداد الخطة ، حيث يتوقف  
نجاحها أو اخفاقها على مدى دقة وصحة البيانات التي تم الحصول عليها .  
وتتجلى اهمية هذه المرحلة ، اذا عرفنا ان عدم دقة البيانات ثمنها خسائر  
فادحة في الأرواح والمعدات والممتلكات .. الخ ، وسيتحمل المجتمع بالكامل  
تبعاتها لفترات كبيرة .

ويجب أن نعرف منذ البداية ، أن عملية جمع البيانات وحصر الامكانات ،  
هي عملية مستمرة ، بمعنى أنها لا تعمل فقط قبل تنفيذ الخطة ، بل وأثناء  
التنفيذ وبعده . لذلك سوف نقسمها الى ثلاث مراحل :

## ١/٢/١ مرحلة ما قبل حدوث الشغب :

وهذه المرحلة تجيب لنا على تساؤل غالبا ما يدور في أذهان الجميع ، وهو كيف لأجهزة الشرطة أن تنشغل في عملية جمع الكم الهائل من البيانات التي سوف نعرض لها ، ونترك عناصر الشغب يخططون ويستعدون وينظمون صفوفهم ، اليس هذا الوقت الذي يستغرق في جمع البيانات ، أولى بأن يستثمر في المواجهة التي يزداد خطرها كل ثانية وكل دقيقة تمضي ؟ .

الواقع أنه اذا انتظرت اجهزة الشرطة حتى تصلها البيانات بعد وقوع اعمال الشغب ، فسوف يكون في الأمر كارثة ، وما كنا بحاجة إذن الى التخطيط .

لذلك كانت عملية جمع البيانات عملية مستمرة كما أشرنا ، وأنها ضرورية في كافة الأوقات سواء قبل حدوث الشغب أو أثناء تنفيذه أو بعد حدوثه .

فمسؤول الأمن ، صاحب الحس الأمني ، هو الذي يتوقع الأحداث قبل وقوعها ، ويقوم بالاستعداد لها ، وأول خطوة في هذا الاستعداد ، هي جمع البيانات .

فعليه ان يقوم بحصر كافة الأماكن التي يتواجد بها جميع أنواع التجمعات مثل ، الأندية ، المصانع ، المدارس ، الجامعات ، المقار السياسية والحزبية ، نور الملاهي ... الخ .

وعليه أن يتخيل وقوع أعمال شغب اثناء وجود هذه التجمعات ، ويضع لها الخطط القادرة على التصدي لها وقمعها في مهدها . ويقوم بإجراء حوار مع نفسه ، ماذا افعل اذا وقع شغب اثناء مباراه في نادي كذا ... كيف لي أن

اسيطر واواجه الموقف وأثبت للمجتمع الذي حملني رسالة الحفاظ على أمنه  
انني قادر على ذلك ...

وحينئذ يدعو مشاركوه في حمل المسؤولية ، ويعرض عليهم ما دار في خاطره  
ويكلفهم بالاعداد والاستعداد لمثل هذا الحدث وغيره ، فيعكف الجميع  
للتخطيط ووضع برنامج عمل أول خطوة هامة فيه هي ضرورة القيام بحصر  
كافة اماكن التجمعات ودراساتها ووضع الخطط الكفيلة بحمايتها ضد أي عمل  
من أعمال الشغب .

ومن هنا . يتضح أنه لا بد أن تتوافر لهذه اللجنة مجموعة من  
البيانات . ولكن هذه البيانات يجب أن تكون متوافرة قبل حدوث الشغب .  
وحتى يمكن عن طريق التعامل معها أن تعطينا المعلومات التي تمكن من  
سرعة التحرك والسيطرة ، وكيف يتم الحصول عليها . وإذا تم الحصول  
عليها كيف يتم حفظها لكي تكون في متناول اليد فور الحاجة إليها .

١/١/٢/١ **البيانات المطلوب الحصول عليها** ، وتتمثل هذه البيانات فيما يلي :

× الحصر الشامل لجميع أماكن التجمعات التي تدخل في دائرة  
الاختصاص ، ويمكن أن يقوم بهذا العمل كل مسئول أممي في  
اختصاصه .

× رسم كروكي لهذه الأماكن ، يتحدد عليه بوضوح موقعها الجغرافي  
والأماكن الهامة أو المنشآت الهامة المحيطة أو القريبة منها .  
والطرق الرئيسية والفرعية المؤدية إليها ، ومنافذ ومخارج هذه الأماكن  
والأماكن الهامة التي بداخلها المستودعات ، ومولدات الكهرباء  
ومصادر الماء ، وورش التصنيع ... الخ .

- x بلاضافة إلى عدد العاملين بها وأسماؤهم . للكشف عليهم مياسياً وجنائياً . ولتحديد اتجاهاتهم وميولهم . وذلك للوصول الى العاملين الذين يخشى من تحركاتهم وعلاقاتهم بالآخرين .
- x طبيعة المنطقة الكائن بها مكان التجمع وهل هي منطقة سكنية . صناعية . زراعية صحراوية .. الخ وذلك لتحديد استراتيجيات التعامل مع الأحداث الأمنية التي تقع بها .
- x الطبيعة الديمغرافية لسكان المناطق المحيطة . من ناحية عاداتهم وتقاليدهم وسلوكهم وجنسياتهم وثقافتهم ، والمستوى الاجتماعي والاقتصادي .. الخ .
- كذلك معرفة مدى علاقتهم بأجهزة الشرطة . وهل هم على استعداد للتعاون معها . أم هناك علاقات سيئة سيقرب عليها عدم تعاونهم مع أجهزة الشرطة .
- x نظم الأمن والحراسة المطبقة في أماكن التجمعات ، ومدى اهتمام القائمين عليها بتطبيق تعليماتها وإجراءاتها ، وذلك لمعرفة مدى اعتماد هذه الأماكن لتقبل فكرة الأمن . وبالتالي معرفة كافة البيانات والمعلومات عن أجهزة الأمن والحراسة في هذه الأماكن ، ومدى ما يطبقونه من نظم وما يستخدمونه من تكنولوجيا أمنية . ولا شك أن وجود جهاز أمني في أي مكان تجمع يحدث به شغب . يسهل كثيراً من الإجراءات بالنسبة لأجهزة الشرطة ويساعد على سرعة السيطرة على الموقف .



### كيف يتم الحصول على هذه البيانات ؟

بعد أن عرفنا البيانات المطلوب الحصول عليها ، وضرورة تواجدها لدى القائمين على أمر التخطيط لمواجهة الشغب ، تنتقل الى النقطة التالية والهامة وهي كيف يمكن الحصول على هذه البيانات ؟ .

الواقع أن بعض هذه البيانات يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية ، والتي غالبا ما تتم في إطار الحرص على تحقيق أكبر قدر من الأمن لهذه الأماكن ، وحماية الأرواح والممتلكات من التعرض لأي اعتداء يؤثر على النواحي الأمنية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع .

والبعض الآخر لا يمكن الحصول عليه الا من خلال المصادر السرية ، التي يمكن أن توفر الثقة والمصداقية للبيانات التي تم التوصل اليها من خلال الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية .

فإن اتصال المسؤولين بأجهزة الشرطة بالقائمين على ادارة اماكن التجمعات والتنسيق معهم في اطار تعاوني تسوده المصلحة العامة لأمن المجتمع ، يوفر العديد من البيانات ، وكذلك استقطاب عدد من العاملين في هذه الأماكن ليكونوا مصادرا سرية تجعل أمر الحصول على البيانات أمر متاحاً ، ومؤكد لصحة ما تم الحصول عليه من بيانات ، كما يعطي مؤشراً لدى صدق وامانه القائمين على ادارة هذه الأماكن في تعاملهم مع أجهزة الشرطة .

بعد الحصول على البيانات ، تواجهنا مشكلة حفظها ؛ لان الامر ليس مجرد جمع بيانات بل يتطلب معرفة الوسائل أو الأساليب التي يمكن عن طريقها تخزين هذه البيانات والمعلومات بحيث يمكن الرجوع اليها في أي وقت والاستفادة منها . فالمشكلة التي تواجه مسئول الأمن بعد جمعه للبيانات ، هي مشكلة تصنيفها وتبويبها ، لجعلها في صورة مناسبة يتحقق معها سرعة استرجاعها لتلبي سرعة الحاجة اليها ، وتحقق الفرض من توافرها .

وسوف نعرض لبعض الأساليب الشائعة في مجال حفظ البيانات والمعلومات .

× الطريقة العادية ، وهي الأكثر شيوعاً ، حيث يتم حفظ البيانات يدوياً . ووضعا في ملفات ، ويكتب على كل ملف اسم مكان التجمع وكل ما يخصه من بيانات ، وتختلف أجهزة الشرطة في كيفية ووسيلة تطبيق هذا الأسلوب وكل يحاول أن يضع النظام الذي يكفل سرعة الحصول على البيانات وقت الحاجة اليها .

وقد لاحظت في بعض أجهزة الشرطة أن مسئول الأمن بها ، يقومون بالإحفاظ في مكاتبهم الخاصة بمذكرات يدونون بها كافة هذه البيانات لتكون في متناول أيدهم فور الحاجة اليها .

ومع صعوبة هذه الطريقة وبدايتها ، الا أنها قد تكون بالنسبة لمن اعددها أكثر عوناً وأكثر سهولة وأكثر سرية ودقة . ذلك أن كل مسئول أمن يقوم باعدادها بنفسه ويضع بها كل ما يراه من بيانات وملاحظات .

ولكن يعيبها ، أن هذه المذكرات لا يستطيع أن يفك الغازها الا هو  
شخصيا وأن أي مسئول أمني آخر لا يتمكن من الاستفادة منها . كما أن  
البيانات التي تدون بها تخضع للتقدير الشخصي ، والخبرة الخاصة به هو  
شخصيا ، والتي قد تختلف من مسئول أمني وآخر .

× الطرق الحديثة ، وتعتمد على التقنيات المتطورة في جمع البيانات مثل أجهزة  
الكمبيوتر والميكرو فيلم .. الخ ولا شك أن هذه الأجهزة وإن وفرت المزيد من  
الجهد والوقت ، إلا أنها تتكلف الكثير ، الى جانب حاجتها الى  
التخصصين لتشغيلها .

وإن اعتماد تشغيلها على الكهرباء ، قد يؤدي في بعض الأوقات الى تعطيل  
فاعليتها ، ولا سيما إذا كان انقطاع الكهرباء عمداً .

#### ٢/٢/١ مرحلة الشغب .

وتبدأ هذه المرحلة منذ اللحظة التي ترد فيها معلومات عن وجود تجمعات  
لأي مناسبة ، مثل مباراة لكرة القدم ، مناسبة دينية ، اجتماع سياسي ...  
الخ أو تجمعات مستديمة ، مثل التجمعات الطلابية سواء في المدارس أو  
الجامعات ، والتجمعات العمالية في المصانع ، والتجمعات في دور اللهو  
والملاهي .. الخ .

ولا شك أن دور مسئول الأمن ، ومع بداية هذه المرحلة ، وحيث الأمر لم  
يتمدد كون هذه التجمعات عادية ولم يحدث فيها أي شيء هو أن يتخذ من  
الاحتياطات ما يؤمنها دون تحولها في أي لحظة الى حدث أمني ينطوي على  
أعمال الشغب .

فيقوم بتعيين الدوريات والشرطة السرية . ونقاط الملاحظة . التي تقوم بدورها في المحافظة على الأمن والنظام والأبلاغ فوراً عن أي أفعال أو تصرفات أو تحركات تتبأ عن نوايا غير أمنية . وما يعيننا في هذه اللحظة هي نوعية البيانات المطلوب الإبلاغ عنها لحظة الأحساس بالخطر ، أو لحظة توقع أي شيء غير عادي ، والتي يجب أن يعرفها تماماً المعنيون لهذه المهمة ، بحيث يكونوا قادرين على اعطاء البيانات الدقيقة والتي تفيد الى جانب البيانات السابقة . في اعداد خطة التصدي والمواجهة .

**وتتمثل اهم هذه البيانات فيما يلي :**

- المكان
- الوقت
- العدد
- الهدف
- القيادة والزعامة
- الأسلحة
- السبب
- الوجهة

وما من شك أن سرعة الإبلاغ عن هذه البيانات والمعلومات . ومدى دقتها يتوقف عليه قدره على السيطرة على الموقف وتحجيم اعمال الشغب المتوقع حدوثها .  
**٣/٢/١ مرحلة ما بعد لحداث الشغب .**

تتعلق هذه المرحلة بدراسة تحليلية لأستراتيجية المواجهة ، وتقييم الحدث للوصول الى البيانات التالية :

- حجم الخسائر المادية والبشرية .
  - الأخطاء التي وقعت وهل هي اخطاء تتعلق بإعداد الخطة ام بالقائمين على تنفيذها .
  - سلبيات وايجابيات المواجهة .
- ويتم الحصول على هذه البيانات من خلال :
- الشهود
  - المقبوض عليهم .
  - المصابين .

#### ٤/٢/١ حصر الامكانات

- تعتبر عملية حصر الامكانات عملية مكملة لجمع البيانات . فمن المنطقي أن يتم معرفة ما اذا كانت الامكانات المتاحة ستكون قادرة على تحقيق الأهداف والمقاصد أم لا . وحتى يمكن استكمالها اذا كانت قاصرة . وهذا يقتضي أولاً أن نعرف ما هي الامكانات التي يمكن ان تسهم في انجاز المهام المكلفة بها فرق فض الشغب وهي :
- الأفراد الذين يمثلون العنصر البشري الذي سوف يشاركون في تنفيذ المهام المحددة طبقاً للخطة الموضوعة .
  - التجهيزات والمعدات وتشمل :
    - × الخوذة والوصلات الوقائية التي تحمي الأفراد من الأصابة .
    - × الدروع ( التروس )
    - × العصا
    - × أجهزة ووسائل الأنذار ومكبرات الصوت .

- × أسلحة وقنابل الغاز ، واللقنة الواقية من الغاز .
- × الأسلحة والذخائر ( المطاطية والعادية .. )
- × سيارات نقل الأفراد .
- × سيارات مدرعة .
- × سيارات اسعاف .
- × وسائل إتصال .

وسيرد فيما بعد شرح تفصيلي لهذه التجهيزات والمعدات ، لكن ما يعني هنا أن هذا الحصر يتم استناداً الى ما توصلنا اليه من بيانات . وللتأكد من مدى كفايتها أو عدم كفايتها .

فإذا كانت كافية يتم متابعة مدى صلاحيتها بصفة مستمرة لتكون جاهزة عند الحاجة .

أما اذا كانت غير كافية يتم العمل على زيادتها وتحديثها او استكمال النقص بها .

٣/١ تحديد الوسائل المختلفة التي تحقق الاهداف والمقاصد . وذلك بمعنى أنه لا يتصور أن يكون هناك وسيلة واحدة فقط لتحقيق أي هدف بل في الواقع يوجد أكثر من وسيلة .

فإذا اراد شخص أن يصل الى مكان ما ، واستقل سيارة أجرة . فنجد أن السائق يسلك طريقاً محدداً اختاره ليوصله الى هدفه . وفي اليوم التالي يستقل هذا الشخص سيارة اخرى من نفس المكان لتوصله الى ذات الهدف . فهل

سيمسلك السائق نفس الطريق ؟ ربما يحدث ذلك ، ولكن قد نجد هذا السائق قد اختار طريقاً آخرًا ، وربما يكون أطول من سابقه . وتتكرر نفس العملية في اليوم الثالث بسيارة وسائق ثالث ، ونجد أيضا أن هذا السائق قد استحسن طريقاً آخرًا ..

من هذا المثال ، نخلص الى أن تحقيق الهدف يمكن أن يتم بأكثر من وسيلة .

وعلينا ونحن بصدد التخطيط لفض الشغب أن نستعرض كافة الوسائل التي يمكن عن طريقها يتم تحقيق الهدف .

فاذا تصورنا وقوع أحداث شغب في أحد الأندية أثناء مباراة لكرة القدم . فبعد تحديد الهدف والمقاصد ، وجمع البيانات وحصر الأماكن نضع امامنا الرسم الكروي للنادي ونضع العديد من الوسائل التي يمكن عن طريقها السيطرة على الشغب ويتم التحديد كما يلي :

**الوسيلة الاولى :** دخول قوات فض الشغب بالسيارات من الباب الخلفي للملعب ، ونزولها في وسط الملعب ، ثم التحرك لمنطقة فض الشغب ومواجهته بحظائر الترس والعصا ، ثم بحظيرة الغاز .... الخ .

**الوسيلة الثانية :** نزول قوات فض الشغب خارج الملعب ثم التحرك الى الداخل ومفاجأة المشاهدين في أماكن تواجدهم ومواجهتهم بالترس والعصا . ثم قنابل الغاز ... الخ .

**الوسيلة الثالثة :** تقسيم قوات فض الشغب . بحيث تدخل القوة أ داخل الملعب . وتبقى القوة ب خارجه وتتعامل القوة أ فور دخولها الملعب .. وفي حالة عدم نجاحها تنضم اليها القوة ب .. وهكذا .

في هذا المثال نجد أكثر من وسيلة وكلها تحقق الهدف وهو قمع الشغب وتحجيم فاعلياته .

٤/١ اختيار الوسيلة المثلى التي تحقق الاهداف والمقاصد . في هذه الخطوة يتم اختيار الوسيلة المثلى التي تحقق الهدف بأقل خسائر ممكنة في الأرواح والمعدات . وبأقل جهد . وأقل وقت .

وإذا عدنا للعثال الخاص بالشخص الذي اراد أن يصل الى مكان معين على مدى ثلاثة أيام متتالية ، وركب من أجل ذلك ثلاث سيارات أجره . وما لاحظناه من قيام كل سائق بإتخاذ طريق مخالف رغم أن جميعهم حققوا الهدف وهو توصيل هذا الشخص الى المكان الذي يريده . فإننا نسأل الم يعرف كل سائق هذه الطرق البديلة الأخرى ؟ الواقع من الأمر أن كل سائق منهم يعرف تماماً الطريقان الآخرين . ولكن السؤال ان . لماذا اختار كل منهم طريقاً غير الآخر ؟ .

للأجابة على هذه التساؤلات . نقول بأن كل سائق اختار الوسيلة المثلى في نظره . وهذه الوسيلة لها قطعاً معايير تحددها في نظر كل منهم . فبمسؤال السائق الأول ، قرر ما يلي : أنا اخترت الطريق الثاني . لأنه أسرع ولو أنه أطول . انما لا يوجد به اشارات .... "

ولو حللت كل عبارة قالها هذا السائق لخرجت بمعايير اساسية في تحديد امثلية الوسيلة .

فمعنى أنه اسرع . فقد أدخل عامل الوقت في حسابه . ولا توجد به اشارات فمعنى ذلك أنه أدخل عامل الجهد والتكلفة ايضاً في حسابه . وعدم



وجود اشارات معناه أن السيارة سيكون سيرها متصلا ، وهذا يقلل الجهد على السائق وعلى السيارة أيضا . ويقلل الجهد على السيارة ويوفر الوقت وقطع القيار .

وإذا سألت السائق الثاني والثالث ، فسوف تجد في إجاباتهم نفس

المنطق .

اذن فمن يفضل وسيلة على أخرى ، فإنما يضع معايير الوقت والجهد والتكلفة .

وبنفس المنطق يتم اختيار الوسيلة المثلى التي يتم استخدامها لفض الشغب بأقل تكلفة ( خسائر بشرية ومادية ) وأقل جهد ( على الأفراد والمعدات ) وأقل وقت .

**5/1 تحديد الوقت ، فكل خطة لا بد أن تكون محددة الوقت ، لذلك فبعد اختيار الوسيلة المثلى التي تحقق الهدف ، تكون خطة المواجهة قد اكتملت مقوماتها وبقي أن نحدد الوقت الذي سيستغرقه تنفيذها . وهنا قد يكون الوقت مستغرقاً لنشاط العملية كاملة ، أو مقسماً تبعاً لما اذا كانت انشطتها قابلة للتقسيم .**

ويجب مراعاة الدقة في تحديد الوقت ، ولا سيما في حالة تقسيم أنشطة العملية ، حيث عدم دقة تحديد الوقت يترتب عليه التداخل الزمني بين الأنشطة ، مما يسبب مشاكل خطيرة عند التنفيذ .

-٢

## تحديد الحجم المناسب لتشكيل فض الشغب (البناء التنظيمي المناسب)

الحجم المناسب لتشكيل فض الشغب . لا يمكن أن نحدده سلفاً بمعنى أنه لا يوجد تشكيل واحد يستخدم في كافة حالات فض الشغب . وهذا أمر طبيعي ومنطقي إذا عرفنا أن حالات الشغب لا يتصور مثليتها . فهي تختلف من مجتمع إلى آخر ، بل وفي المجتمع الواحد . فكل حالة من حالات الشغب تختلف عن الأخرى من نواحي واعتبارات كثيرة تعرضنا لأغلبها عندما تحدثنا عن جمع البيانات .

إذن لا يمكن أن نحدد عدد محدد من الأفراد ، وامكانات محددة لتكون فرقة أو تشكيل لفض الشغب .

١/٢

## معايير تحديد الحجم المناسب لتشكيل فض الشغب .

يتوقف تحديد الحجم المناسب لتشكيل فض الشغب على العوامل التالية :

- **المكان** ، يتناسب أهمية المكان وطبيعته ومساحته .. الخ طورياً مع العدد المناسب للتشكيل ، فمع زيادة مساحة المكان أو ضيقها يتحدد العدد المناسب من أفراد التشكيل وتجهيزاتهم . كذلك طبيعة المكان من حيث كونه منطقة سكنية أو صناعية أو زراعية أو صحراوية .. الخ كما أن أهمية المكان من حيث كونه منطقة بها منشآت هامة كالسفارات أو مقار الحكومة أو مرافق هامة .. الخ .
- **العدد** ، تمثل أيضاً أعداد المشاركين في الشغب اعتباراً هاماً في تحديد حجم التشكيل ، حيث يكون التناسب طورياً أيضاً بمعنى كلما زاد عدد عناصر الشغب كلما زاد حجم التشكيل .

- عناصر الشغب ، تختلف عناصر الشغب من عدة اعتبارات :

- × الجنس ( ذكور - اناث ..... )
- × العمر ( كبار السن - شباب ... )
- × التعليم ( خريجو جامعات - طلبة جامعة - طلبة مدارس .. )
- × الجنسيات ( جنسية واحدة ، جنسيات مختلفة ، ) خليط من جنسيات ومواطنين ... ) .
- × الاتجاهات ( سياسية - دينية - عنصرية .... )
- × الفئات ( موظفون - عمال - طلبة ... ) .

- الهدف ، تختلف اهداف الشغب ، فقد يكون الهدف سياسيا أو دينياً أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو ... وكل هدف من هذه الأهداف يتميز بأسلوب خاص يقتضي نوعية خاصة من التعامل تحدد حجم التشكيل المطلوب للمواجهة والتصدي .

- السبب ، مسببات الشغب كثيرة ومتعددة ، فعنها الطارىء او المارض كالشغب الذي يحدث في الملاعب ، ومنها الشغب المخطط له مسبقاً كالشغب الذي يحدث في المصانع من العمال الراغبين في زيادة الأجور ... الخ . ولا شك أن سبب الشغب يفرض نفسه على حجم التشكيل أيضا .

## ٢/٢ هل هناك عدد أمثل لتشكيل فض الشغب ؟

الواقع أنه لا يوجد عدد أمثل لتشكيل فض الشغب ، بمعنى أنه لا يمكن ان يقال أن أنسب أو أمثل تشكيل هو الذي يتكون من عدد معين من الأفراد ، ومجموعة محددة من التجهيزات والمعدات .

ولكن هناك بعض أجهزة الشرطة تحدد تشكيل معين كحد أدنى .  
يمكن زيادته تبعا للظروف والملابسات . وهذا الاتجاه يعتبر ناجحاً لا سيما  
لاغراض التعليم والتدريب . حيث يجب أن يتم التدريب على المواجهة وهذه  
لا يمكن أن تتم الا اذا تحددت مجموعات التشكيل ( الحظائر ) ليعرف كل  
منها دوره بالتحديد وسوف نعرض لذلك تفصيليا عندما نتحدث عن  
تشكيلات فض الشغب .

اذن تحديد الحجم المناسب لتشكيل أو فئة فض الشغب أمر على  
جانب كبير من الأهمية . إذ لا يكفي أن تعد الخطة مهما كانت درجة نجاح  
القائمين على اعدادها لان الخطة وحدها لا تكفي لفض الشغب وقد يتصور  
الكثيرون انهم بمجرد اعداد الخطة فإن الأمر قد انتهى . ولا يدرون أن  
الخطة هي أحد عناصر العملية الإدارية . والتي لا يقدر لها النجاح الا  
بتكامل باقي العناصر والتي سوف نعرض لها تباعاً .

**٣- الاختيار والتدريب .** فبعد وضع الخطة وتحديد البناء التنظيمي المناسب  
الذي سوف تتحقق من خلاله الاهداف والمقاصد . يتم الانتقال الى العنصر  
الثالث من عناصر العملية الإدارية ، وهو التوظيف الذي يهتم أول ما يهتم  
باختيار الأفراد . وتدريبهم ... الخ .

#### ١/٣ اختيار الافراد

لا شك أن نجاح أي عملية شرطية ، انما يتوقف أولاً وأخيراً على العنصر  
البشري . واذا عرفنا منذ البداية أن الأفراد ليسوا جميعاً على مستوى واحد

من الكفاءة . أو بمعنى آخر من يصلح منهم لاداء عمل . قد لا يصلح لاداء عمل آخر . لذلك كان لا بد من الاختيار . أي اختيار من تتناسب قدراتهم ومهاراتهم لاداء عمل معين .

وإذا أردنا اختيار مجموعة من الأفراد لاداء عمل معين . كان لزاماً أن نحدد أولاً طبيعة هذا العمل . وإن نضع له توصيفاً وضوابطاً تحدد ملامحه . وبالتالي الواجبات والمسؤوليات التي تحدد ابعاده واطاره . ثم بعد ذلك نبحث عن من تتوافر لديهم المؤهلات التي تمكنه من الأضطلاع به وأدائه بأعلى قدر من الكفاءة والالتقان .

وانطلاقاً من هذه المفاهيم . تتوقف عملية الاختيار على معايير الكفاءة والمؤهلات والمهارات التي يمكن بواسطتها اداء الأعمال . بل وتحقيق الأهداف والمقاصد .

وغالباً ما يتم الاختيار من خلال وضع مجموعة من المتطلبات والشروط . يتحقق من وراء توافرها وتطابقها على البعض اختيارهم لاداء المهمة .

## ٢/٣ التدريب

بعد الانتهاء من عملية اختيار الأفراد . تبدأ مرحلة التدريب على المهارات التي سيكتسبون من خلالها القدرة على المواجهة والتصدي لاعمال الشغب . فيتولى التدريب مجموعة من المتخصصين . ومن خلال مجموعة من البرامج والناهج التدريبية . يتم التدريب على التشكيلات المختلفة بأنواعها والتي تكتسب المتدربين قدرة المناورة وامكانية السيطرة على المواقف التي يتم افتعالها

أثناء التدريب ، وحتى يتعايشوا مع الواقع ولا تشكل الأحداث بالنسبة لهم ما هو غير متوقع .

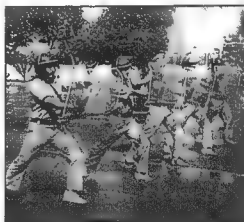
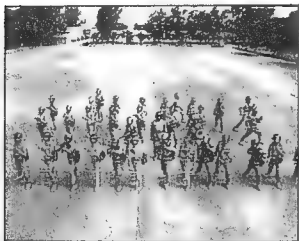
ويتناول التدريب مجموعة من الموضوعات الهامة مثل :

- التدريب على حمل الترس والعصا واستخداماتها .
- التدريب على ارتداء الخوذة وأقنعة الغاز واستخداماتها .
- التدريب على التحرك بهذه التجهيزات .
- التدريب على التشكيلات .
- التدريب على أساليب الاتصال ووسائلها .
- التدريب على استخدام القنابل الدخانية وقنابل الغاز ، وكيفية القاءها ، وأنواعها ، ونظريات تشغيلها
- التدريب على ركوب السيارات والنزول منها .
- التدريب على مظاهر القوة التي تخل بالتوازن النفسي للمشاهدين .
- التدريب على الخطوات الميدانية وترتيبها ، وتوجيه الأنذارات بالحزم والقوة التي توحى للمشاهدين بالجدية .
- افتعال مواقف ، وتدريب الأفراد على مواجهتها .
- عرض أفلام تسجيله عن فض الشغب ومحاولة التعرف على أوجه القصور والضعف فيها لتحديد إيجابيات وسلبيات المواقف .
- اجراء بيانات عملية كاملة ، حتى يتعايش الأفراد المواقف المختلفة .
- وعلى أن تشمل أحداث فجائية غير متوقعة ، حتى يمكن قياس مدى تصرف الأفراد بالنسبة لها ، وقدرتهم على التصدي لها .
- التدريب على التقدم والأنسحاب ، والمناورات الخداعية .

- التدريب على طرق وأساليب القبض على المشاعيين ، وكيفية السيطرة عليهم .
  - التدريب على الزماية ، واستخدام أسلحة الغاز ودقة التصويب .
- ويمكن ادراج العديد من البرامج والمناهج التي يكون من شأنها إجادة المهارات الميدانية واللياقة البدنية ، ليكون الأفراد دائما على درجة استعداد عالية .
- ويجب التنبيه هنا الى نقطة هامة ، وهي أنه يجب تدريب جميع الأفراد على كافة المهام والأعمال المطلوبة في كل تشكيل ، بمعنى ان يتدرب الفرد على استخدام الترس والمصا ، وقنابل الغاز وكيفية القاءها ، وكيفية ارتداء القناع الواقي للغاز وكيفية استخدام الأسلحة بحيث لا نفاجئ بأن الفرد لا يعرف الا المواجهة بالترس والمصا فقط ، أو استخدام قنابل الغاز فقط ... الخ .

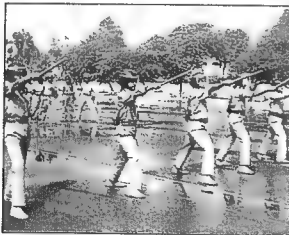
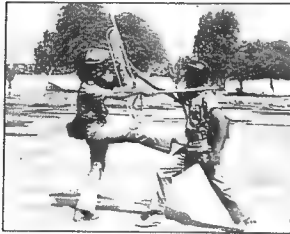
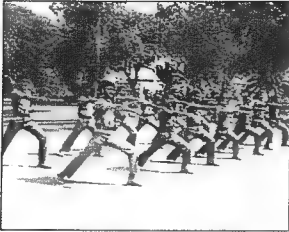


التدريبات العسكرية والرياضية التي  
يحصل عليها أفراد فض الشعب .





برامج تدريبية مختلفة يتلقاها أفراد  
فض الشغب .



## ٤- التوجيه

بعد وضع الخطة والحجم المناسب للتشكيل ، واختيار الأفراد وتدريبهم .  
ننتقل الى عملية التوجيه باعتبارها من المقومات الأساسية لنجاح عملية فض الشعب .  
وكما عرفنا فإن المدخلات الأساسية في عملية التوجيه بالنسبة للرئاسة أو  
القادة هي التعليمات والتوجيهات ، وبالنسبة للأفراد في التشكيل هي مدى استقبال  
هذه التعليمات والتوجيهات .

فإذا صدرت التعليمات والتوجيهات من القيادة لا بد أن تكون قابلة للتنفيذ .  
واضحة لا تعطي فرصة للاستفسار ، ولا تكون عرضة للتأويل أو عدم الفهم . وأن تكون  
حازمة وصارمة بحيث لا تعطي مجالا للتردد ، وأن تكون لها القوة التي تبعث  
بالحماس وشجاعة التقدم والمواجهة .

ولذلك فإن على قائد فئة فض الشعب ان يلتقي بقيادة الحظائر . ليستعرض  
معهم استراتيجيات تنفيذ الخطة ، ويعطيهم التوجيهات والتعليمات . ويتأكد من  
استيعابهم وفهمهم لها ، وأن يقوم من آن لآخر بالتأكد من وصولها الى الرؤوسيين .  
وانهم قد احسنوا استقبالها من خلال الوعي والأدراك القائم على الاطلاع والاستماع .  
وانها وصلت بنفس مستوى الادراك والوعي الذي صدرت به .  
من أجل ذلك فإن عملية التوجيه لا بد لها من قادة على مستوى عال من  
الخبرة والحنكة ، ولهم قدرة التصرف واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

## ٥- التنسيق

يتكامل التنسيق مع التوجيه لتحقيق ادارة ناجحة لعملية فض الشغب ،  
فالتنسيق هو القدرة على تحقيق التفاهم التام بين الهيكل أو البناء التنظيمي لفض  
الشغب .

ويتم التنسيق من خلال اللقاءات والاجتماعات ، ولعل أهم ما يهتما في مجال  
التنسيق في ادارة عملية فض الشغب هو جانب الاتصالات ، التي تعتبر قلبها النابض  
والتي اذا تعثرت فإنها تؤدي الى الفشل والأخفاق التام ، حيث تصعب السيطرة .  
لذلك لا بد من توفير اجهزة الاتصال ، والاتفاق على لغة التحدث والتأكد  
من صلاحيتها بصفة دائمة ، وتوفير وسائل اتصال بديلة .

## ٦- العلاقات العامة والانسانية

تعتبر العلاقات العامة والانسانية من عناصر الإدارة الهامة ، بمعنى أنه من  
الضروري أن تمود روح العلاقات العامة والانسانية روح الفريق المكون لفئة فض الشغب  
وأن يشعر الأفراد كافة بأنهم يد واحدة . رائدها الألفة والمحبة والتعاون من أجل  
تحقيق الأهداف .

والمعروف أن القيادة هي المسئولة عن هذا العنصر الحيوي ، الذي يكسب  
الأفراد الثقة ، ويرفع من روحهم المعنوية ، ويدعم ولائهم لمجتمعهم ، ويرفع من  
مستوى أدائهم ، وينمي لديهم القوة والشجاعة والأقدام .  
وبذلك تكون القيادة قد أخذت وراعيها الأفراد ، بما لديها من قدرة التحفيز ،  
والتشجيع ليتصدوا بشجاعة واقدام لاعمال الشغب .

## الفصل الرابع

### تشكيلات فض الشغب

#### تمهيد

- ١- تشكيلات فض الشغب .
- ٢- مواقف عملية .

## تمهيد

ان غاية أجهزة الشرطة في العالم ، هو حفظ الأمن والنظام لمجتمعاتها ، لذلك يتوقف نجاح الشرطة في كل مجتمع على مدى ما تحققه من أمن ونظام . من اجل ذلك تبذل أجهزة الشرطة قصارى جهدها في اختيار الأفراد ، وشراء الأجهزة والمعدات وابتكار اساليب التدريب على أحد التكتيكات التي تحقق لها المواجهة والتصدي بأقل خسائر ممكنة . وتحفظ للمجتمع أمنه واستقراره ، وللسلطة سيطرتها وهيبتها .

وقد أثبت التاريخ الشرطي في العديد من المناسبات ، ان كثير من المشاكل والمصاعب قد وقعت نتيجة مواجهة التحديات باستخدام تكتيكات ، ومعدات ، وتدريبات المواجهات السابقة التي استخدمت من قبل ، ظناً بأنها ستحقق النجاح . ولكن الوقت والتاريخ اثبت أنها غير كافية ، وانه لابد من التقدم السريع لمواجهة التحديات الأكثر تقدماً ، وابتكار التشكيلات المناسبة .

من هنا لزم التغيير المستمر حتى تكون المواجهة دائماً جديدة وغير متوقعة . فالتغيير في أنواع التدريبات والأساليب والتشكيلات واستخدام المعدات المتطورة ، يحدث خللاً نفسياً لدى جماهير الشعب ، سرعان ما يفقدها اتزانها لمجرد مواجهة الجديد .

لذلك كان علينا كأجهزة شرطية أن نطور أنفسنا ونواكب كل ما هو جديد وحديث .

ويجب أن نعلم تماماً ، أن الفوضى وعدم النظام يتزايد وتتصاعد حدته في حالة ما اذا :

- تحقق النجاح الملحوظ والتقدم الواضح على قوات الشرطة .

- عدم السيطرة الشرطية ، تسمح للآخرين بالأشتراك .
- هياج الفوضى وكثرة تحركهم ، يدعم ويساند رغبة المشاركة لدى الأقلية .
- تراجع الشرطة ، وعدم القبض على أحد ، يضاعف من حماس الفوضى .
- التنبؤ أو معرفة تكتيكات الشرطة ، يعطي المشاغبون Rioters المبادرة والتشجيع على التقدم .
- الفسحة من الوقت والمناقة ، يسمحان للمشغبين بأقامة اماكن للأسلحة والذخائر ، Arsenals ، متاريس Barricades ، والشراك الخداعية Traps لقوات الشرطة .
- عامل الوقت يعطي الفرصة للمشغبين بالاستعداد وأخذ الحيطة والحذر .
- الغفلة وعدم الحرص الناشئة عن الظلام أو التخفي أو التكرار وهذا يستتبع رد فعل مؤثر على سوء النظام العام ، والذي يتوقف مداه على ما تتخذه الشرطة في مسرح الأحداث من اجراءات والذي يجب أن يكون :
- الحل المبكر **Early resolution**
- التحرك السريع **Rapid mobilisation**
- الانتشار التكتيكي الفعال ، بتشكيلات قوية . **Effective**
- **Tactical Deployment** وعموماً ، فإنه من المرغوب فيه استخدام اكثر الأساليب الشرطية فعالية لكسب أرض **Take ground** ، واستخدام خطوط الدفاع الثانية للحفاظ عليها **Hold ground** .
- وبمجرد أن يتم اكتساب أرض .
- فمن المهم أن يثبت الحضور الشرطي من خلال :
- منع أي اضطرابات جديدة .

- Hold key points** الأسماك بزماء الأمور  
البحث عن أدلة  
طمأنينة العامة

**وذلك عن طريقــــــــــــــ ق :**

- السيطرة المبكرة على الأرض العالية  
 Take the "High ground" ولا شك أن لهذا ميزة واضحة ، حيث تغطي  
 الفرصة لاستخدام اساليب جيدة .

فالتخطيط الجيد سوف يظهر ان بعض المواقع مثل ، المباني .  
الارض غير المستغلة ، أفنية المتاجر .. يمكن أن تكون حاسمة في  
تطور الأحداث .

- ضمن سرعة الحركة والمرونة **Maintain Mobility and Flexibility** بوجه عام ، فإن المبادرة أو المبادرة تتحقق ممن لديهم حرية الحركة ، وعلى قدر الأماكن يتم تحاشي الخطوط الثابتة ، وعند الدفاع عن بعض المواقع ، مثل مراكز الشرطة ، المباني أو المنشآت المحترقة .. الخ فإن الكردون الثابت مع التروس الطويلة هي الأفضل وعموماً ، تذكر ضرورة ان يلتفت المشاغبين الخطوط الأساسية والكردونات .

- الأنسحاب وإعادة تنظيم الصفوف .  
في حالة ما اذا تواصلت أو استمرت المطاردة المتحركة ، وتم تجنب الخطوط  
الثابتة ، فلن تكون في حاجة الى إعادة تنظيم الصفوف كأجراء سلمي . وهناك  
عيوب عند الضغط منذ البداية أو محاولة الحصول على موقف ضد المشاغبين

يتمثل في مخاطر ارتفاع عدد الضحايا . فإذا تحققت المبادرة ، فإن الرجوع للخلف وإعادة تنظيم الصفوف مع مراجعته وتوظيف الأساليب قد يكون اختياراً أمثل . وعلى قدر الأماكن ، فإنه من المهم ألا يكون التراجع متخذاً لشكل الانسحاب ، بل يجب أن يستمر التجاوب .

السيطرة

وتتحقق من خلال منع أي أعداد من الانضمام الى المشاغبين والقبض على المشاركين الذين يتركون مسرح الأحداث .

التفريق والقبض

وطالما أنه في الأماكن فلا بد للتشكيلات أن تحقق التفريق المصحوب بالقبض حيث يجب عدم السماح للمشاغبين بالتمركز في جماعات .

## ١- محتوى التشكيل

هناك انواع مختلفة من التشكيلات التي تستخدمها قوات فض الشغب . وسوف تعرض للشائع منها في دول العالم المختلفة ، ولمميزات كل منها . ودواعي استخدامها .

ونريد ان ننبه ، ومنذ البداية ، أنه لا توجد أعداد ثابتة من الأفراد في كل تشكيل ، بل الاتفاق عليه في جميع التشكيلات انها تتكون من جماعات لها مهام محددة ومن هذه الجماعات :

١/١ **جماعة (حظيرة) الدروع (التروس) والعصا** . وتتسلح هذه الجماعة

بأنواع من الدروع الواقية . قد تكون طويلة او متوسطة او قصيرة . وذلك بحسب دواعي وظروف استخدامها . والعصا . التي قد



تختلف ايضا في اطوالها وما بها من اضافات تزيد في فاعلية استخدامها . ومهمة هذه الجماعة التصدي والمواجهة وتفريق وتشثيت الشاغبين .

٢/١ **جماعة ، (أو حظيرة الغاز ،** ويتكون تسليحها من قنابل الغاز المسيل للدموع والقنابل الدخانية والأقنعة الواقية من الغاز ، ومهمتها التدخل في حالة اخفاق حظائر الترس والمعا في مواجهة المشاغبين وتفريقهم ، حيث تقوم بقذف القنابل المسيلة للدموع سواء بأسلحة الغاز أو باليد .

٣/١ **جماعة القيادة ،** وتتولى هذه الجماعة قيادة التشكيل ، واصدار التعليمات والتوجيهات ، ويكون من بين افراد هذه الجماعة ، من يقوم بالتصوير وآخر للتسجيل ، وحامل للافتات الأنذار .. الخ وتتسلح هذه الجماعة بالتسليح الشخصي ، بالاضافة الى أجهزة الانذار واللافتات ومكبرات الصوت وأجهزة الرؤية والدوات التسجيل .. الخ .

٤/١ **جماعة السلاح ،** وهذه الجماعة تقوم باستخدام السلاح وأنواعه ، في حالة تأزم الأمور وتفاقمها ، بصورة تؤثر على الأمن والنظام العام ، وتنذر بحدوث مواجهات واحداث تؤثر على المصالح القومية وتضر بالمجتمع . وتتسلح هذه الجماعة بالأسلحة النارية وأسلحة الرش .. الخ .

٥/١ **تجهيزات لا بد من توفرها ،** مثل سيارات الأسعاف والانتقاذ والحريق والاعاشة .. الخ .

واذا عدنا مرة أخرى للأعداد المقررة لكل تشكيل نجد أن هذه الأعداد تختلف من مكان الى آخر ، وأنه لا يوجد عدد ثابت لكل تشكيل .  
بل يتغير عدد الأفراد المكون لفرق أو فئات فضاء الشعب تبعاً للعوامل

#### التاليــــــــــــــــة :

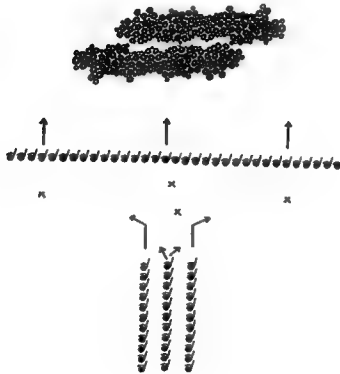
- أهمية المكان .
  - الطبيعة الجغرافية للمكان
  - اعداد المشاغبين .
  - نوع تسليح المشاغبين .
  - الهدف من الشعب ... الخ .
- وسوف نعرض لأكثر التشكيلات استخداماً وقد حرصت أن أضع للقارى،  
تصور لهذه التشكيلات من خلال رسم تقريبي لبعض نماذجها .

## ٢- أنواع التشكيلات

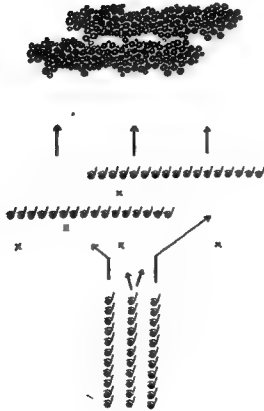
تأخذ التشكيلات اشكالا مختلفة منها :

### ١/٢ تشكيل الخط المتشعب على صف واحد

وهو خط يواجه الشغب لمطاردته ، دون مسافات بين الأفراد  
ويستخدم للتعامل مع عناصر الشغب لمطاردتها ومنمها من التقدم .  
والشكل التالي يوضح كيفية تشكيل الخط .

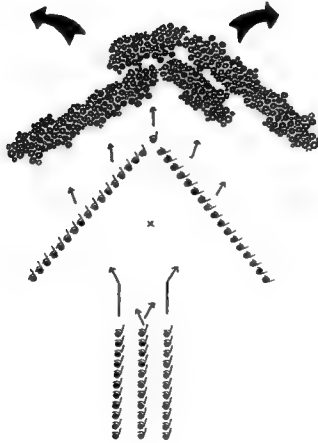


وتكون المواجهة في هذه الحالة على صفين بدلا من صف واحد ، ويستخدم هذا التشكيل في حالة مواجهة الشغب في الشوارع الضيقة . كما يستخدم ايضا في حالة تكثيف المواجهة وزيادة فاعليتها وتقليل احتمالات اختراق التشكيل عند التعامل مع عناصر الشغب وتلاحمها معه .  
والشكل التالي يوضح كيف يتم التشكيل :



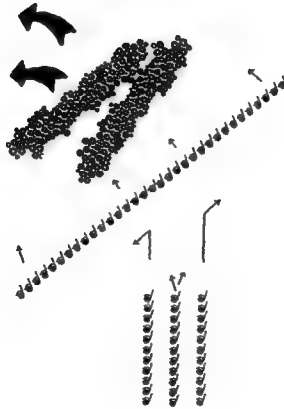
## ٣/٢ تشكيل رأس السهم

ويستخدم هذا التشكيل لاختراق صفوف التجمعات البشرية وتفتيتها ، وكذلك لتقسيمها الى قسمين للحد من فاعليتها .  
والشكل التالي يوضح ذلك .



## ٤/٢ تشكيل الخط الملل

ويستخدم هذا الخط في حالة ضيق المكان ، وعند الرغبة في توجيه جماعات الشغب الى اتجاه الميل أي الى منطقة معينة .  
والشكل التالي يوضح ذلك .



## ٥/٢ تشكيل القلعة المفتوحة

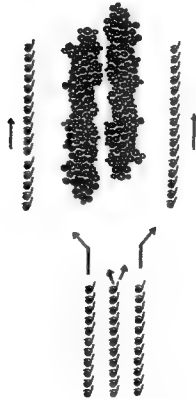
ويستخدم هذا التشكيل لحراسة المقبوض عليهم ، وتوصيلهم الى السيارات وكذلك في حالة تأمين السيارات البشرية اذا لم يصدر منها ما يخل بالأمن أو ينبا بوقوع احداث شغب .  
والشكل التالي يوضح ذلك .



## ٦/٢ تشكيل قطارين على جانبي الطريق

ويشكل بعض أفراد فئة فض الشغب قطارين فرديين يسيران على جانبي الطريق لتأمين حظائر فض الشغب أثناء تقدمها عند التصدي للمشاعيين كما يستخدم هذا التشكيل أيضا لتأمين مسيرة أو تجمع مسالم أثناء تعبيره عن فكره ، وحمايته من أن تندس بين صفوفه أي عناصر لها أغراض أخرى . كذلك يستخدم هذا التشكيل لحفاية الحظائر أثناء احلال أو تغيير واحدة محل الأخرى .

والشكل التالي يوضح ذلك .

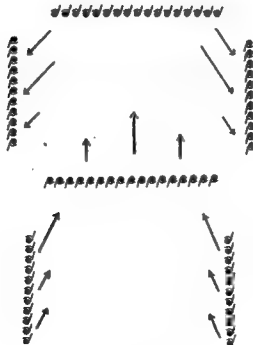




## مواقف عملية

## ١/٣ تغيير الحظائر أثناء التعامل

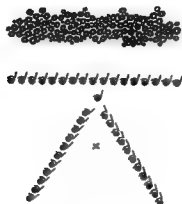
حظيرة تتعامل في احداث شغب بتشكيل الخط المنتشر ولأسباب معينة ،  
 رؤى تغييرها بأخرى . في هذه الحالة تتقدم الحظيرة الجديدة بتشكيلها  
 المطلوب سواء خط واحد أو صقين ؛ على هيئة قطارين على جانبي الطريق ،  
 وعند الاقتراب من الحظيرة التي تتعامل مع المشاغبين والمطلوب تغييرها ،  
 تكون خط منتشر بمنتهى السرعة وتتقدم للتعامل . في هذه الأثناء يصدر الأمر  
 للحظيرة الأولى بالتراجع والحظيرة الثانية بالتعامل وتأخذ الحظيرة الأولى  
 التشكيل على هيئة قطارين على جانبي الطريق ثم تنضم لتكون تشكيل ثلاثي  
 وتعود لمواقعها .



٢/٣ تفريق وتقسيم التجمعات، ويمكن ان يتم ذلك على المراحل التالية :

١/٢/٣ بواسطة تشكيل رأس سهم فردي

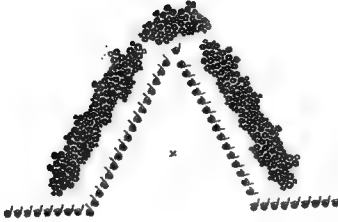
المرحلة الأولى :



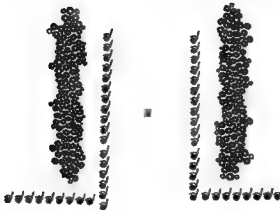
المرحلة الثانية :



المرحلة الثالثة :

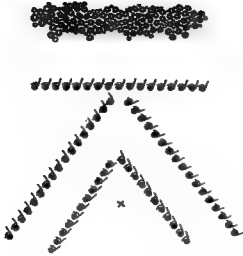


المرحلة الرابعة :



## ٢١/٢/٣ بواسطة تشكيلي رأس سهم مزئج

المرحلة الأولى :



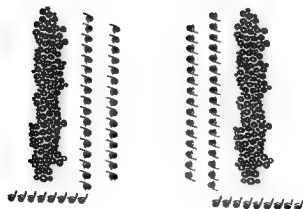
المرحلة الثانية :



المرحلة الثالثة :



المرحلة الرابعة :



### ٣/٣ فض الشغب في الشوارع مع استخدام المشاغبين للتاريس وحواجز والفرض هنا

أن المشاغبين احتجزوا المقيمين في المنازل وهددوا حياتهم بالخطر .

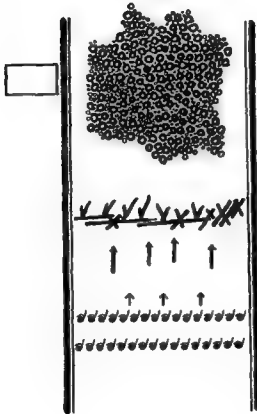
والطريق الى هذه المنازل مغلق بالتجمعات العدائية والتي استخدمت الحواجز

والتاريس لاعاقبة تقدم قوات فض الشغب .

وستكون عملية فض الشغب وتخليص المحتجزين من خلال المراحل

التالية :

#### ١/٣/٣ المرحلة الأولى :



( هجوم مفاجيء وخاطف بقوة )

يتم Frontal Assault ويتم

فيه ازالة الحواجز بواسطة كاسح

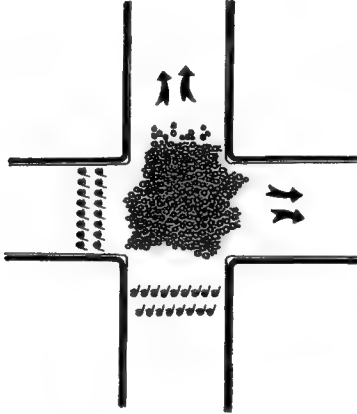
الحواجز وتقدم القوات لأجبار

عناصر الشغب على التراجع حتى

تصل وحدات تخليص المحتجزين

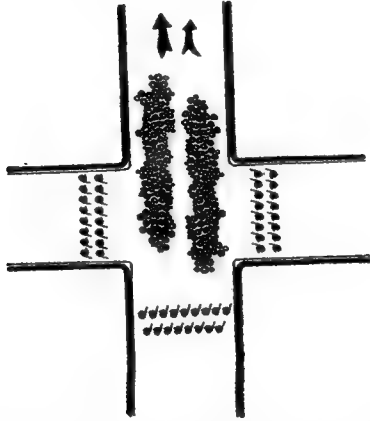
بالمنازل واطلاق سراحهم .

### ٢/٣/٣ المرحلة الثانية : حركة تطويق (محاصرة) Flanking Movement



بعد الهجوم المفاجيء القوي تتراجع عناصر الشغب للخلف ، ويتم ترك طرق معينة لتتخذها عناصر الشغب طرقةً للانسحاب والهرب ، مع غلق الشارع الذي يمنع تسرب عناصر الشغب اليه .  
هذا مع اتاحة الفرصة لتأمين طريق العناصر التي كانت محتجزة في المنازل .

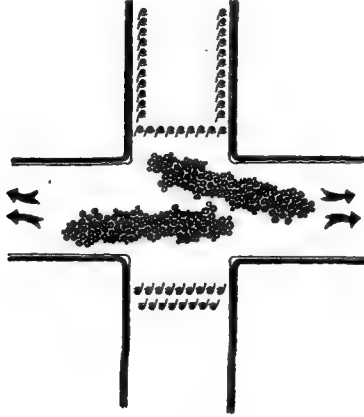
### المرحلة الثالثة : حركة كمشة Pincer Movement ٣/٣/٣



تتقدم قوات الشغب آنيا ، تجاه المشايين ، في تكتيك متعاون ومشارك ، لاجبارهم على التراجع والأنسحاب في اتجاه واحد .

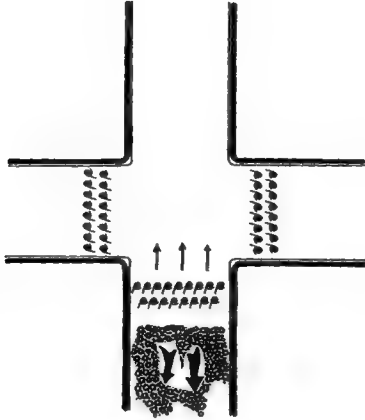


٤/٣/٢ المرحلة الرابعة : الهجوم Attack against their rear



تتقدم قوات فض الشغب من خلف المشايين ، لتحقيق الأنسحاب الكامل  
للمشايين من خلال المنافذ التي تم تحديدها ، ويتم تطهير الطرق .

٥/٣/٣ المرحلة الخامسة : تكتيك الانسحاب Tactical withdrawal



قد يبدو انسحاب قوات فض الشغب علامة من علامات الضعف ، التي تغري عناصر الشغب على متابعتهم . وتكون هي اللحظة الحاسمة للقوات التي تستدرجهم فيها الى مواقع أكثر ميزة للشرطة حيث يتم القبض على أغلبهم أو إجبارهم على الهرب وتصفيتهم .

### ٦/٣/٣ المرحلة السادسة

افتعال بعض الإجراءات التي تحول انتباه المشاغبين عما تقوم به قوة فض الشغب من تحركات وتكتيكات ، مثل تشغيل الأضواء والسرايين الخاصة بسيارات الشرطة . في الوقت الذي تقوم به بتطهير المنطقة .

كما تقوم ايضا بافتعال هجوم يكون من شأنه جذب الأنظار ، ولف الانتباه بعيدا عما تتخذة القوات من اجراءات وترتيبات .

هذا ويجب التنبيه هنا الى أن هذه المراحل قد تجتمع في استراتيجية واحدة ، وقد تكون واحد أو أكثر فقط . بمعنى قد يكتفى بالمرحلة الأولى والثانية والأخيرة فقط ، وهذا متوقف على طبيعة الموقف وظروف وملابسات كل حالة .

## الفصل الخامس

### تجهيزات ومعدات فض الشغب

- ١- الخوذة
- ٢- القناع الواقى من الغاز
- ٣- الترس
- ٤- العصا
- ٥- الوصلات الواقية
- ٦- قنابل الغاز المسيل للدموع
- ٧- الاسلحة النارية والذخائر
- ٨- المركبات
- ٩- معدات وتجهيزات اخرى

## ١- الخوذة Helmets

الخوذة . هي غطاء الرأس الواقي لها من الشظايا أو الطلقات . أو الأحجار التي تقذف بواسطة المشاغبين على افراد قوة فض الشغب .

وهي مصنوعة من مادة قوية خفيفه تحمي الرأس من أي اصابات . وتأخذ أشكالاً وألواناً وتجهيزات مختلفة . فهي مبطنة من الداخل ببطائن ناعمة كالأسفنج لتخفيف الضغط والاحتكاك على الرأس من الداخل .

ولها أربطة للتحكم في عملية تثبيتها على الرأس . وتمنعها من السقوط أثناء الحركة أو الاصطدام بأي شيء .

وقد تطورت صناعة الخوذ في الآونة الأخيرة بشكل ملحوظ . من أجل تقديم أكبر حماية لمنطقة الرأس . كما زودت ببعض التقنيات الحديثة مثل وسائل الاتصال وغيرها .

ومركب على الخوذة من الأمام واقسي متحرك من البلاستيك الشفاف الذي يسمح بالرؤية الواضحة . ويتحرك لأعلى والأسفل عند الضرورة ويعمل على حماية منطقة الوجه والعينين .

والأشكال التالية تعطي لنا فكرة واضحة عن الخوذة وبعض التطورات التي دخلت عليها :

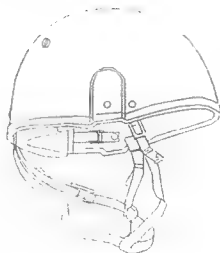
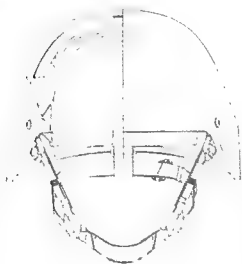


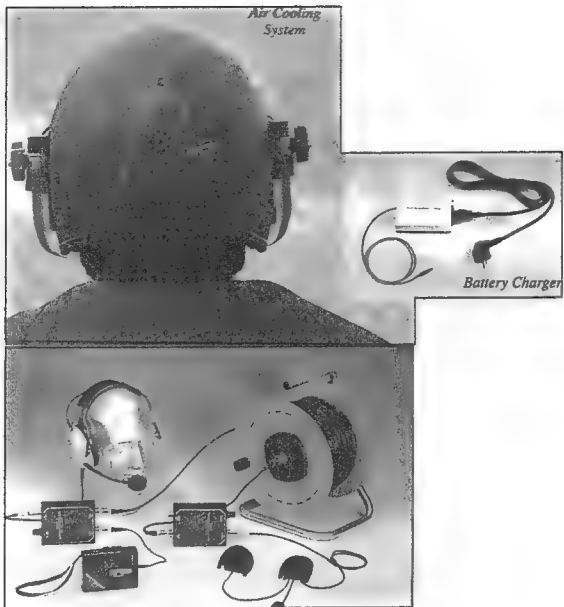
صنعت هذه الخوذ من مواد قابلة  
لأمتصاص الصدمات ، خفيفة الوزن .  
ومزودة بإستعدادات اتصالية فعالة مما  
يسهل معه وصول الأوامر  
والتعليمات الى مرتديها في الوقت  
المناسب ، ودون الحاجة لكسرات  
الصوت ، التي في الغالب ما تكون  
مسموعة من جانب المشاغبين فيكونوا  
على علم أولا بأول بأي تعليمات أو  
أوامر ، فيأخذون حذرهم تجاهها أو  
يستعدون لاتخاذ المواقف المضادة .  
كما زودت بواقى متحرك أكثر  
حماية لمنطقة الوجه ، وأربطة جلدية  
تجعل الخوذة أكثر تثبتاً على  
الرأس .





كما ادخلت التحسينات على المواد  
المبطنة للخوذة من الداخل لتجعلها  
أكثر راحة على الرأس .  
كما صنعت البطائن من مواد غـير  
قابلة للاشتعال ولديها القدرة على  
امتصاص الصدمات .





وفي هذه الخوذة . نرى اضافات حديثة ، تتعلق بنظام الاتصالات ، ونظام التهوية . حيث ثبت بالخوذة من الخلف مروحة تبريد تعمل بالبطارية

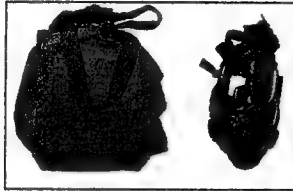




الخوذة ، ومتصل بها واقي الوجه وهو مصمم من مادة غير قابلة للكسر .  
ويمكن رفعه وخفضه عند الحاجة .

## ٢- القناع الواقى من الغاز

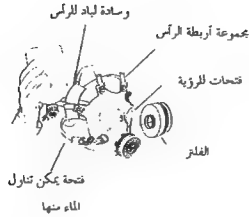
يستخدم هذا الجهاز لوقاية افراد قوة فض الشغب من الغاز المسيل للدموع المنبعث من قنابل الغاز المسيل للدموع التي تم اطلاقها او القاؤها . ويتكون من مقدمه أمامية شفافة تسمح بالرؤية ، ومرشح لتنقية الهواء من الغازات وخلافه . ومجموعة من الأربطة التي تحكم القناع على الوجه لمنع تسرب أي غازات من اجناب القناع في حالة ما اذا تم ارتدائه بصورة غير محكمه .





*RBR Defender  
Helmet with  
respirator and  
ear muffs*

هذا القناع مزود بكمامة التنفس وواقى للأذن

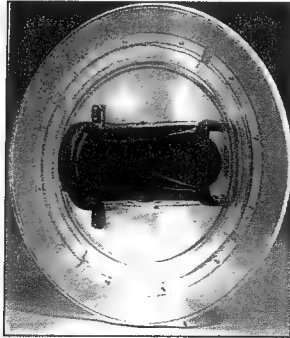


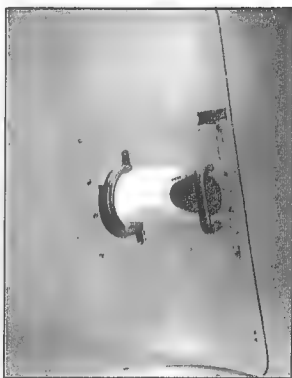
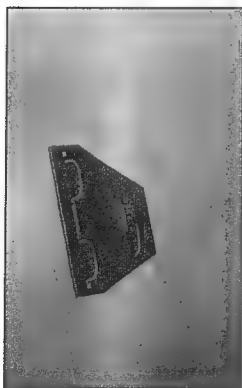
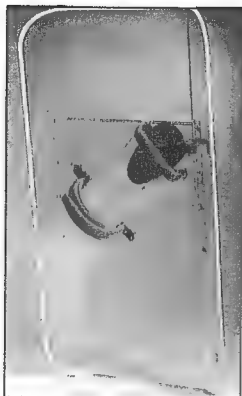
هذا الواقسي خفيف الوزن ويستخدم في مواقف الشغب ، وحالات تواجد الدخان الكثيف والتراب .

## ٢- التروس ( الدرع ) Protective Shields

صممت التروس أو الدروع ، لحماية أفراد قوة فض الشغب ضد أي مقذوفات من أي نوع سواء كانت نارية أو غير نارية مثل الأحجار وما شابهها .  
وقد اخذت اشكالات متعددة ، منها الشفاف وغير الشفاف والمستدير والمربع والمستطيل .. الخ .

وهي تتكون من مساحة شفافة أو معتمة ، مثبت بها مقبض وحلقة ، مبطنة بالجلد والاسفنج لحماية اليد من الصدمات والاحتكاكات .  
وتصنع الدروع من مادة خفيفة الوزن لها قدرة على امتصاص الصدمات ومقاومتها ضد الكسر ، وغير قابلة للاشتعال ، لها شفافية يسمح بالرؤية من خلفها .  
وفيما يلي اشكال مختلفة للتروس .





والقروى ثلاث مقاسات :

١/٣ تروس طويل Long Shield

وهو يستخدم لحماية فرد قوة الشغب اثناء وقوفه بكامل استقامته . كما هو

واضح في الشكل التالي :



## ٢/٣ ترس متوسط Intermediate Shield

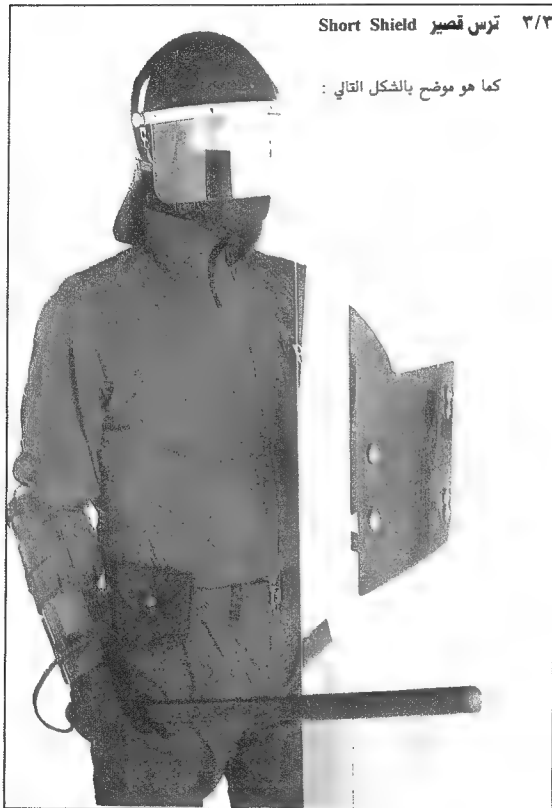
كما في الشكل :





٣/٣ ترس قصير Short Shield

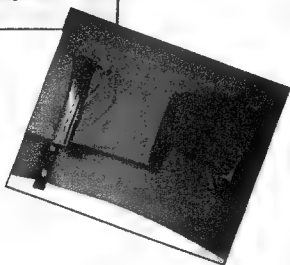
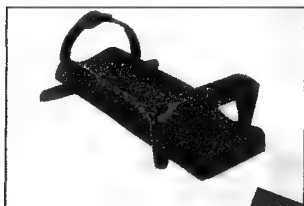
كما هو موضح بالشكل التالي :



ويوجد خلف الترس مقبض وحلقة تسهل استخدامه الإمساك والقبض المتمكن

منه .

والأشكال التالية توضح ذلك :



## أوضاع استخدام القرس والعصا .





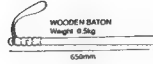


تعتبر عصا فض الشغب . أو العصا بوجه عام . أحد وسائل الدفاع عن النفس . وهي من أكفأ الأدوات فعالية في حالات فض الشغب . وتكاد تكون العامل المشترك الأعظم في تسليح قوات فض الشغب في جميع دول العالم .

وقد أخذت العصا اشكلاً متعددة . من ناحية طولها ومادة صنعها . فيختلف الطول من دولة الى أخرى بحسب الاستراتيجيات التي تطبقها كل دولة في تعاملها مع عناصر الشغب . كما يختلف أيضا مادة صنعها . فقد تكون من الخشب أو الخيزران أو البلاستيك ... الخ .

ولا يختلف شكل عصا فض الشغب عن العصا التي يستخدمها رجل الدورية والتي سبق الحديث عنها عندما تعرضنا لمتطلبات رجل الدورية .

ونضيف هنا . بأن عصا فض الشغب اطول من عصا رجل الدورية . ولها طريقة معينة في حملها لكي يكون لها تأثيراً نفسياً على أفراد الشغب ، يخل من توازنهم ، ويفقدهم تماسكهم . ويمكن قوات فض الشغب من استخدامها الاستخدام الأمثل الذي يحقق فاعليتها وكفاءتها .



وتستخدم بعض قوات فض الشغب انواع من العصا ادخلت عليها اضافات  
مثل الدائرة الكهربائية التي تسبب صدمة كهربية عند تلامسها لجسم المشاغب ،  
فتسبب له حالة من الاضطراب والقلق العصبي فيعود ادراجه هارياً .  
كما أن هناك ما يسمى " الدنك المطاط " وهي عصا قصيرة من المطاط ،  
تستخدم في توجيه الضربات المعجزة ، وتستخدمها أيضا بعض قوات فض الشغب .  
ولعصا فض الشغب وضمان شائعان ، يضيفان على قوات فض الشغب حسن  
المظهر والتوحيد والقوة .

١/٤ الاوضاع الشائعة لحمل العصا .

١/١/٤ استخدام العصا بدون ترس

يوجد وضعان شائعان .

١/١/٤ وضع الرحلة

يحقق هذا الوضع القدرة على سرعة الاستخدام ، ويوجي بالتحدي والتحفيز الذي يلقي في قلوب عناصر الشغب الرعب والفرع .

وبهذا الوضع تقف قوات فض الشغب استعداداً للتحرك ، لتتصدى وتواجه افراد الشغب .





#### ٢/١/١٤ وضع الاستعداد

يتم اتخاذ هذا الوضع بمجرد صدور الأمر بالاستعداد للتحرك لمواجهة عناصر الشغب لوقف نشاطهم ، وقمع تحركاتهم .



## ٢/١/٤ استخدام العصا مع الترس

وقد تناولنا هذا الموضوع عندما تكلمنا عن الترس واستخدماته .

## ٢/٤ أوجه استخدام العصا

تستخدم العصا في اغراض كثيرة منها :

### ١/٢/٤ وسيلة لمنع الاقتراب

فالعصا ، عندما يتم التلويح بها في وجهه عناصر الشغب ، بقوة وجدية ، فإنها تمنعهم من الاقتراب والتلاحم مع قوات فض الشغب ، وتوقف تحركهم وتقدمهم . ويتلاحظ هنا ضرورة أن تكون هناك مسافة مناسبة . يتمكن من خلالها فرد قوة فض الشغب من التعامل ووصول ضرباته أو طعناته الى عناصر الشغب بصورة مؤثرة وفعالة تجعلهم يعودون متقهقرين ، وتجعل الباقين مترددين على الأقدام والشكل التالي يوضح ذلك :



## ٢/٢/٤ وسيلة للتفريق

وتستخدم العصا كوسيلة للتفريق ، وذلك في حالة ما اذا لم تنجح قوة فض الشغب في منع عناصر الشغب من الاقتراب ، وحيث أصبح لا مفر من الالتحام ، وهنا يمكن استخدام العصا بأسلوبين :

### ١/٢/٢/٤ توجيه طعنات

وهذه الطعنات تكون قصيرة ، وموجهة لمناطق تكون أكثر تأثيراً وإيلاماً مثل منطقة المعدة . وتكون قوة الطعنات بالقدر اللازم الذي يجبر عناصر الشغب على التقهقر والأنسحاب . كما توجه الطعنة أيضاً الى أسفل العنق ، وهي منطقة حساسة يجب اتخاذ الحيطة والحذر عند استخدامها ، لأنها تؤثر تأثيراً بالغا على أفراد الشغب ، قد يؤدي الى الوفاة .



يمكن أن تستخدم العصا في توجيه ضربات مختلفة في أماكن متعددة من

الجسم مثل :

الضربة الموجهة لل فك

x

ويتم توجيه هذه الضربة بمؤخرة العصا الى الفك ، وتكون هذه الضربة قوية ،  
تفقد المشاغب توازنه ، وقد تسبب له اغماء .



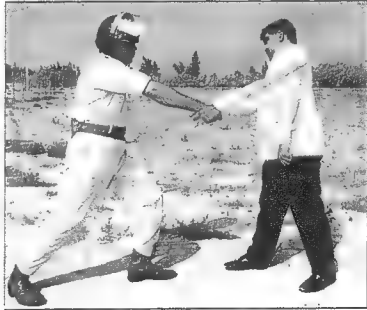
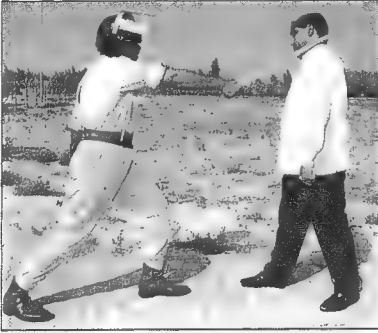
## x الضربة الموجهة للعنق

وهذه الضربة تؤدي الى احداث شلل مؤقت لحركة المشاغب ، تجعل من السهولة السيطرة والقبض عليه .



× الضربة الموجهة للكتف والذراعين .

تسبب هذه الضربات ايضاً شللاً مؤقتاً للمشاغبين وهي أقل خطورة من ضربات الفك والعنق .



## x الضربة الموجهة للساق :

توجه هذه الضربة الى اللفخذ من الخلف بالقرب من منطقة الركبة ، حيث تسبب شل عضلي مؤلم ، ينتج عنه سقوط المشاغب على الأرض من شدة الألم .



## الضربات المعجزة

توجه هذه الضربات الى اماكن أكثر حساسية في الجسم كالخصية ،  
والكلية ... الخ وهذه الضربات تعتبر أكثر خطورة من سابقتها لذلك يجب  
الا تستخدم الا بالقدر اللازم وبحرص شديد .





٣/٢/٤ وسيلة لأقتياد مشاغب

١/٣/٢/٤ بواسطة السير الجلدي

يمكن استخدام العصا كوسيلة لأقتياد مشاغب ، وذلك بعد شل حركته بوسيلة من الوسائل السابقة وهنا يتم وضع السير الجلدي الموجود في العصا حول أحد يدين المشاغب أو كلاهما ، ثم تدار العصا حتى يضيق السير الجلدي حول اليد أو اليدين .





وهنا يتم اقتياد المشاغب بالأمساك به من خلف رقبته ووضع العصا خلف ظهره في مكان يؤله مثل موضع الكلى . ومع الضغط المستمر بالعصا يمكن السيطرة على المشاغب . وإقتياده الى المكان المطلوب دون مقاومة .



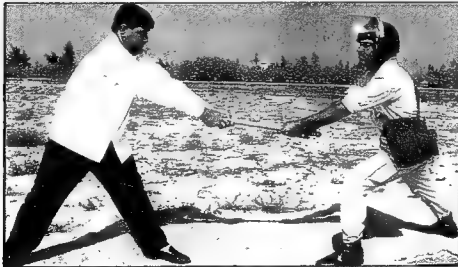
### ٣/٤ تخليص العصا من أحد أفراد الشغب

قد يحدث أثناء عملية فض الشغب : ان يقوم أحد أفراد الشغب بالأمساك بالعصا ، محاولاً الاستيلاء عليها وهنا يجب أن يكون فرد قوة فض الشغب مدرباً على كيفية التصرف واستعادة العصا .

وللتصرف في مثل هذه الحالة ، هناك طرق شائعة منها :

١/٣/٤ توجيه ضربة قوية الى المشاغب الذي أمسك بالعصا ، وذلك بالقدم اليمنى . ويتم ذلك بأن يستجمع فرد قوة الشغب قوته ويرتكز سريعا بجسمه على قدمه اليسرى ويقوم بجذب العصا اليه ، حيث يضطر فرد الشغب الى التقدم الى الأمام بأحد قدميه ، ليحفظ توازنه ، وهنا يقوم فرد قوة فض الشغب بملاحقته بضربة قوية بقدمه اليمنى على ساقه التي تقدم بها ، ثم يقوم في هذه الأثناء بجذب العصا بشدة ، والتي يتركها فرد الشغب مضطراً بعد أن فقد توازنه .

والشكل التالي يوضح ذلك :





٢/٣/٤ توجيه ضربه قوية للفك أو الذقن وتحتاج هذه الطريقة الى مهارة عالية ، وسرعة فائقة حيث يقوم فرد قوة فض الشغب بالامساك بالعصا ، وتوجيه ضربة مفاجأة وقوية الى فك المشاغب أو ذقنه  
بنهاية العصا



-٥- الوصلات الوقائية  
Limb Protection



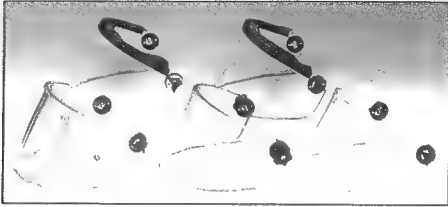
واقى للركبة والساق  
والذراع .







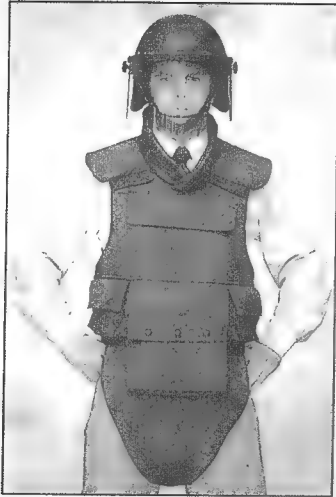
واقى الوجه منفصلا عن الخوذة



واقى الوجه المتصل بالخوذة في مراحله المختلفة ، لأعلى والأسفل .



الواقى الصدري ويتلاحظ امتداده  
لتغطية اكبر مساحة من الجسم  
لحمايتها .





## ٦- قنابل الغاز المسيل للدموع .

هناك أنواع متعددة ومختلفة الأشكال والأحجام من القنابل المسيلة للدموع وتقوم فكرتها على خروج كم هائل من الدخان الغازي بمجرد إطلاقها ، لتغطي مساحة كبيرة يتواجد فيها افراد مطلوب تفريقهم وإبعادهم عن هذه المنطقة لأحتمال قيامهم ببعض الأفعال والتصرفات التي تضر بمصلحة عامة ، أو تهدد الأمن العام بها .

ومنذ اكتشاف الغاز المسيل للدموع ، وبعد أن ثبتت كفاءته وفاعليته في القضاء على التجمعات وتفتيتها بأقل قدر من المقاومة والقوة ، تنافست شركات المعدات الأمنية في تطوير عبواتها ومكوناتها وأشكالها . فبعد أن كانت مجرد القاء القنبلة لتنفث ما بداخلها من غاز ، دخلت التعديلات التي تتلافى سلبياتها وتزيد من إيجابياتها . فمنذ اكتشاف مادة الكلور استيوفينون ( C.N )

**Chloroacetophenone** بعد الحرب العالمية الأولى ، ومادة ال ( C.S )

**Orthochlorobenzalmalononitrile** بعد الحرب العالمية الثانية ، توالى الدراسات وظهرت مادة ال ( D.M ) ، الغاز اللقيء ومادة ال ( C.R ) . ولا زالت الابتكارات والأضافات تتناول هذه المواد بالفحوص والاختبارات لتقدم للأمن الحديث والمتطور ما يحقق أهدافه .

## ١/٦ خواص الغازات المسيلة للدموع

الغازات المسيلة للدموع لها الخصائص التالية :

- تؤثر على عين الإنسان ، بما يؤدي الى اضرار الدموع بكثرة مما تؤدي الى عصى مؤقت ، وآلم شديدة تؤثر على أغشية الأنف والزرور ، وتصيبها بالالتهابات ويتوقف مدى هذه الأعراض على مدة التعرض للغاز ، ومدى كثافته وتركيزه .
- تحدث التهابات جلدية وقتية ، مما تؤثر على الحالة النفسية لمن يتعرض لها وتجبره على الابتعاد فوراً من منطقة تواجدها .
- لها تأثير وقتي يستغرق من ١٥ الى ٣٠ دقيقة ، على من يتعرض لها . وهي مدة كافية لاتخاذ الإجراءات اللازمة في مواجهته اذا ما استمر متواجداً في المنطقة .
- تذوب في الدموع ولا تذوب في الماء ، وكلما قام من تعرض لها بحك عينيه ، كلما ساعد ذلك على سرعة الذوبان ، وزادت فاعلية الغاز وقوة تأثيره على العينين .
- لها خاصية التعلق في الهواء لمدة من ١٠ دقائق الى ١٥ دقيقة في حالة الرياح العادية، بما يضمن السيطرة على المنطقة واجلائها من المشاغبين وتزيد هذه المدة في الأماكن الضيقة أو المغلقة ، مما يستدعي ضرورة تهويتها .
- لها تأثير غير سام وخائف ، بدرجات متفاوتة ، تتوقف على درجة تركيز الغاز .
- لا تؤثر على عين الحيوان لأنعدام غدد افراز الدموع لديه ، مما يعطي الفرصة لاستخدام الخيل وكلاب الشرطة اذا لزم الأمر .

## ٢/٦ مميزات استخدام الغاز المسيل للدموع :

الغاز المسيل للدموع له مميزات في استخدامه اهمها :

- التأثير الفوري .
- تغطية مساحة كبيرة .
- اجبار المشاغبين على سرعة ترك المكان باعداد كبيرة .
- قلة الخسائر المادية والبشرية .
- الحسم السريع ، والسيطرة العاجلة على المواقف الحرجة .
- قلة تكلفتها .
- كفاءة الاستخدام بأقل عدد من الأفراد .
- سهولة استخدامها مع مراعاة قليل من شروط وملاحظات الاستخدام
- لا يؤدي الى احتمال حدوث حرائق .

## ٣/٦ الوقاية من الغاز المسيل للدموع واساليب علاجه .

يؤدي الغاز كما عرفنا الى اصابة العينين وإنهماك الدموع بغزارة ، وحالة عمى مؤقت ، واستنشاقه يؤدي الى ضيق في التنفس مصاحباً لسعال وقىء في بعض الحالات ، واصابة الجلد بالتهابات .

وهناك بعض النصائح التي نوجهها لمن يتعرض للغاز المسيل للدموع من القوات المشاركة في فض الشغب وهي :

- لا تفرك عينك بعد الاصابة ، حيث يؤدي ذلك الى زيادة الاصابة .
- لا تحك المناطق الجلدية المصابة ، حتى لا تزيد من مساحة المنطقة المصابة وزيادة التهابها .

- لا تلمس ملابسك بيدك في حالة تعرضها للغاز . وعليك فوراً التخلص من الملابس الملوثة .
- وفي حالة الإصابة بالغاز يجب اتباع ما يلي :
- الابتعاد فوراً من المنطقة الملوثة . والاتجاه الى منطقة مفتوحة جيدة التهوية .
- فتح العين وتعرضها للهواء . واذا كانت الإصابة شديدة ومركزة . يتم وضع كمادات من الماء والجلسرين بنسبة ٧٥٪ الى ٢٥٪ . مضاف إليها سلفات صوديوم . او يتم غسلها بمحلول البوريك أو بيكربونات الصوديوم .
- تعالج المناطق الجلدية المصابة بمحلول البوريك أو الكلامين . وهي مواد مرطبة للجلد . مع ملاحظة الاحتفاظ بالهدوء وعدم بذل أي مجهود ، لأن الفراز العرق يساعد على زيادة الالتهابات .
- تعالج اصابات الأنف بالتنفس الطبيعي في منطقة متجددة الهواء . كما يمكن استخدام دواء للأنف .
- اذا كانت الإصابة في الصدر . فينتقل المصاب الى منطقة جيدة التهوية . ويترك فترة حتى يستعيد حالته الطبيعية . وفي حالة استمرارها فلا بد من المساعدة الطبية .

## ٤/٦ حالات استخدام الغاز المسيل للدموع

يستخدم الغاز المسيل للدموع في الحالات التالية :

- فض الشغب .
- فض المظاهرات .
- فض الاعتصامات .
- حالات التذمر التي تحدث في أماكن التجمعات مثل السجون .
- الدفاع عن النفس ( الرادع الشخصي ، العصى المزودة بانيوب الغاز .. الخ ) وتستخدم هذه الوسائل للحماية الفردية .

## ٥/٦ قواعد واحتياطات استخدام قنابل الغاز المسيل للدموع

عند اطلاق قنابل الغاز المسيل للدموع أو القاءها يجب مراعاة ما

يلبي :

١/٥/٦ اتجاه الريح

يترتب على معرفة اتجاه الريح تحديد مكان الإطلاق أو الألقاء ومكان سقوط القنابل ، ونوع الوسيلة التي سيتم بها الإطلاق أو الألقاء ، وكمية الغازات المناسبة .

وتبدو اهمية تحديد اتجاه الريح لتضمن عدم تأثر قوات فض الشغب بالغاز ، وضمان تغطية المنطقة المتواجد بها المشاغين بتركيز يكون له فاعليته وقوة تأثيره .

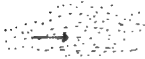


ولمعرفة اتجاه الرياح يمكن اتباع الوسائل التالية :

- طريقة العلم أو البيرق .



- ذرات الرمال



- الريق أو اللعاب .



- دخان مداخن المصانع



- المنديل



## ٢/٥/٦ قوة الرياح

تؤثر معرفة قوة الرياح أيضا على تحديد مكان وقوع القنابل المسيلة للدروع ،  
ووسيلة اطلاقها أو القاءها .

ويمكن معرفة قوة الرياح بالوسائل الآتية :-  
الرياح الشديدة .

في حالة الرياح الشديدة يكون العلم او البيرق موازي للأرض



الرياح المتوسطة

في حالة الرياح المتوسطة يكون العلم مشكلاً لزاوية ٤٥ مع الساري .



الرياح الخفيفه

ويكون فيها العلم يكاد يكون ملاصق للساري ، مع الاهتزاز الخفيف .



## - الرياح الساكنة

ويكون العلم فيها ملاصقاً تماماً للساري ولا يهتز .



هذا مع ملاحظة أنه يمكن استخدام الوسائل السابق الحديث عنها بالنسبة لتحديد اتجاه الرياح ، ومنها ذرات الرمال ، الريق أو اللعاب ، دخان مداخن المصانع ، المنديل ... الخ بنفس الطريقة .

### ٣/٥/٦ كثافة وتركيز الغاز

يجب أن تكون كمية الغاز التي انبعثت من القنابل المستخدمة مناسبة لمساحة المنطقة ، بحيث يؤدي تركيز الغاز الى اداء مهمته وتحقيق الهدف منه ، وبحيث لا يكون ضعيفاً فلا يؤثر على المشاغبين بالصورة التي تؤدي الى السيطرة على الموقف في أسرع وقت .

### ٦/٦ طرق القاء القنابل المسيلة للدموع

يتم قذف القنابل المسيلة للدموع بطريقتين :

#### ١/٦/٦ القاء القنابل المسيلة للدموع باليد

عند القاء القنابل المسيلة للدموع باليد يراعى المسافة ، بمعنى مكان قوات الشغب من المشاغبين وهنا يتم القاء القنابل بأحد اسلوبين :

وكما هو واضح من الرسم يتم درجة القنبلة على الأرض حتى  
المسافة المطلوبة تقديرياً .





ويتم القاء القنبلة بهذه الطريقة في حالة ما اذا كانت المسافة بعيدة بحيث لا يمكن ايصالها عن طريق الدحرجة .

#### ٢/٦/٦ اطلاق القنابل بواسطة اسلحة الاطلاق أو أجهزة الاطلاق

يتم اطلاق القنابل المسيلة للدموع بواسطة البنادق المجهزة أو أجهزة الإطلاق وسوف نعرض لبعض هذه المعدات المتطورة فيما يلي :

### جهاز الاطلاق الفردي TT 56 Monnojet



ويستخدم هذا الجهاز  
لإطلاق القنبلة المسيلة  
للدروع (Mp7) المزودة  
بالمحرك التفجيري التي  
ينطلق منها عند انفجارها  
سبع قنابل صغيرة ،  
تطلق بدورها الغاز السيل  
للدروع .

ومميزات هذا الجهاز كما يلي :

- خفة الوزن وصغر الحجم .
- سهولة الاستعمال والصيانة .
- لا يمكن استخدامه لإطلاق مقذوفات قاتلة .
- لا يمكن استخدامه في الرمي المباشر .
- لا يحتاج الى خرطوشه اطلاق .
- يسمح بمعدل عالي من اطلاق القنابل .
- يوفر الأفراد للمهام الأخرى .
- لا يمثل خطرا على المشاغبيين .

## جهاز الإطلاق المتعدد طراز Multijet SR 56



يتكون جهاز الإطلاق المتعدد مما يلي :

- قاعدة إطلاق ثابتة تتلقى ( الأوامر ) وتشغل الزناد الخاص بإطلاق القنابل .
- خزنة تسع لعدد ١٢ قنبلة مسيلة للدموع يقوم المشغل بتثبيتها على قاعدة لإطلاقه . وكما يقوم باستبداله بعد إطلاق القنابل الاثنتي عشرة .
- آلة إطلاق موصلة بقاعدة الإطلاق عن طريق سلك كهربائي .

### ٧/٦ حساب الريح وإطلاق القنابل المسيلة للدموع

عرفنا ان حساب اتجاه الريح وقوته من العوامل الهامة التي يجب وضعها في الاعتبار عند إطلاق أو القاء القنابل المسيلة للدموع وسوف نعرض فيما يلي لبعض حالات الإطلاق أو الألقاء مع الأخذ في الاعتبار عامل اتجاه الريح .

١/٧/٦ الرياح الأمامية ( أمام المشاغبين )



ويتلاحظ هنا أنه إذا كانت الرياح الأمامية متوسطة فيكون سقوط القنابل المسيلة للدموع أمام المشاغبين بمسافة من ٢٠ - ٢٥ م تقريبا . أما إذا كانت الرياح الأمامية قوية فيراعى أن يكون سقوط القنابل المسيلة للدموع أمامهم بمسافة من ٤٠ - ٥٠ م تقريبا .  
وهذه المسافات ثبت بالتجربة انها تسمح بانتشار الغاز في منطقة تشمل جميع أفراد الشغب تقريبا .

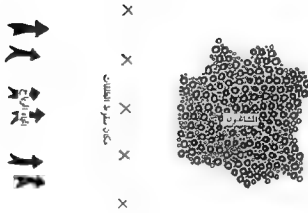


## ٢/٧/٦ الرياح الجانبية .

والرياح الجانبية ، اما أن تكون آتية من جهة اليمين أو جهة اليسار .

وسوف نعرض بالرسم التوضيحي لكلا الحالتين :

١/٢/٧/٦ الرياح الجانبية الآتية يمين المشاغبين



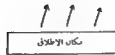
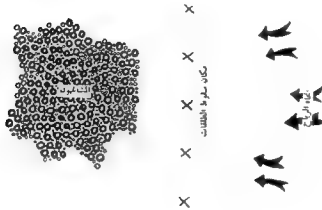
عندما تكون الرياح آتية من يمين المشاغبين يكون مكان سقوط القنابل المسيلة للدموع على يمينهم بمسافة من ٢٠ - ٢٥ م تقريباً

٢/٢/٧/٦

الرياح الجانبية الآتية من يسار المشاغبين

عندما تكون الرياح آتية من يسار المشاغبين يكون مكان سقوط القنابل

المسيلة للدروع على يسارهم بمسافة ٢٠ - ٢٥ م تقريبا .



## ٢/٧/٦ الرياح الخلفية ( خلف المشاعين )



ففي حالة الرياح الخلفية يكون مكان سقوط القنابل المسيلة للدموع خلف المشاعين بمسافة من ٢٠ - ٢٥ م تقريبا .

## ٨/٦ أنواع متقدمة من القنابل المسيلة للدموع

القنبلة ام بي ٧ MP7



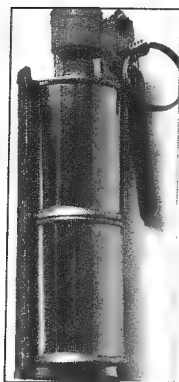
وتقذف هذه القنبلة اما باليد او البندقية .  
وتتميز بأنها مزودة بنظام تأخير ( ٢٥ ثانية )  
يجعل الرامي في مأمن من الغازات المسيلة  
للدموع

وعند اطلاق القنبلة أو قذفها باليد .  
توزع سبع ذخائر ثانوية صغيرة الحجم والوزن  
تنشر جزئيات من غاز ( سي . أس ) المسيل  
للدموع . الأمر الذي يحول دون اعادة رميها  
من قبل المشغين .

والقنبلة خفيفة الوزن . مصنوعة من البلاستيك . مما يوفر لها مدى بعيد .

وتغطي بقعة مساحتها حوالي ١٠٠ متر مربع من الدخان . والغاز المسيل

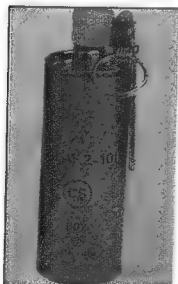
للدموع .



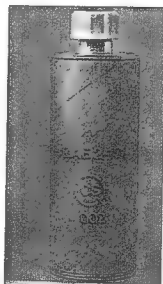
ويتكون هذا النوع من القنابل من جزئين لتزيد من كفاءتها وفعاليتها .  
وتقذف باليد وبحسب قوة الرامي حتى ( ٣٠ - ٤٠ متر ) وتطلق بالبندقية فيما بين ٨٠ - ١٠٠ متر تقريبا .

### القنبلة E2 Irritant Grenade

- تقذف باليد ، ، وتطلق بالبندقية .  
- تنفصل الى اثنين عقب الاطلاق أو القذف .



تقذف باليد



تقذف بالبندقية



### القنبلة المسيلة للدموع DAD 56

تتميز هذه القنبلة بأنها تنتج كمية دخان كثيفة ، تحول دون اعادة اطلاقها بمعرفة المشاغبين .

كما يمكن اطلاقها بواسطة بندقية مركب عليها كأس اطلاق . وهي بذلك تتميز بوتيرة اطلاق سريعة . كما يمكن اطلاق أكثر من قنبلة بواسطة كأس الإطلاق ، ويمكن وضع القنبلة في كأس الإطلاق في أي اتجاه لها .

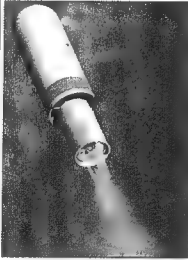
وعلى هذا الأساس يمكن إطلاق أكثر من قنبلة بواسطة رامي واحد .





كأس الإطلاق وبه أكثر من قنبلة جاهزة للإطلاق .

#### القنبلة المسيلة للدموع ذاتية الدفع ( MP 7 JET 56 )



يمكن استخدام القنبلة المسيلة للدموع  
نوع ( MP7 ) من قبل قوات الأمن في  
الحالات التي تتطلب تفريق  
المتظاهرين . وهذه القنبلة مشهورة  
بفعاليتها لأنها تغطي مساحة كبيرة من  
الأرض دون أن تسبب أي إصابات  
للمتظاهرين عند سقوطها .

وعندما تفتح هذه القنبلة بعد ثانيتين ونصف ( ٢.٥ ) من إطلاقها تنطلق منها  
ذخائرها السبع الصغيرة التي تبعث دخانا مسيلا للدموع قبل سقوطها على الأرض .  
والذخائر السبع المنطلقة من هذه القنبلة صغيرة الحجم وخفيفة الوزن . مما يسمح

لقوات الأمن باستخدام القنبلة ضد التجمعات الكثيفة بإطلاقها بصورة مباشرة فوق رؤوس المتظاهرين دون أي خطورة عليهم .  
نماذج وأشكال مختلفة من قنابل الغاز الشائعة الأستعمال .



قنابل الهراوات والمسيطة للدموع عيار ٤٠ مم للسيطرة على أعمال الشغب  
تضيف هذه الطلقات خياراً غير قاتل  
الى مجموعة قنابل ال ٤٠ مم .



فهي يمكن رميتها من قواذف القنابل  
عيار ٤٠ مم التي تطلق من على الكتف  
وتوفر قدرة فعالة واقتصادية للسيطرة  
على أعمال الشغب .

وتشكل كل من طلقات  
الهراوات وسي إس الدخانية المهيجة  
وسيلة فعالة للسيطرة على جماهير  
الشغب وتفريقها دون التسبب بأية  
وفيات .



## - الأسلحة النارية والذخائر

تستخدم حظائر الغاز . والأسلحة : مجموعة من الأسلحة والذخائر مختلفة الأشكال وإن اتفقت في الهدف منها .  
وسنعرض لبعض من الحديث منها .



## - الأسلحة النارية والذخائر

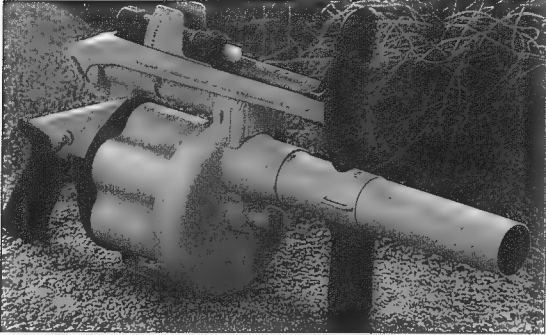
تستخدم حظائر الغاز . والأسلحة : مجموعة من الأسلحة والذخائر مختلفة الأشكال وإن اتفقت في الهدف منها .  
وسنعرض لبعض من الحديث منها .





## قاذف قنابل

ام جي إل عيار ٤٠ مم MGL 40 mm



يستخدم هذا القاذف في اطلاق قنابل الغاز المسيل للدموع عيار ٤٠ مم . وهو مزود بخزانة اسطوانيه دواره . تسع ست طلقات . وله أخمص ( دبشك ) طاوي . يمكن استخدامه في وضعيات الرماية . وكذلك منظار تصويب لدقة الرمي . وهذا القاذف فعال في مواجهة حالات الشغب

## البندقية 12 GAUGE RIOT CONTROL SYSTEM

تستخدم هذه البندقية في اطلاق طلقات الغاز أو الطلقات الدخانية . وهي فعالة في تجمعات الشغب .

### البندقية : 37/38' MM RIOT CONTROL SYSTEM -

يستخدم هذا السلاح بكفاءة في إطلاق قنابل الغاز ، ويمكن استخدامه في المباني .



### بندقية آلية للانطلاق المتكرر -

لرماية القنابل المسيلة للدموع والدفاع عن قرب .

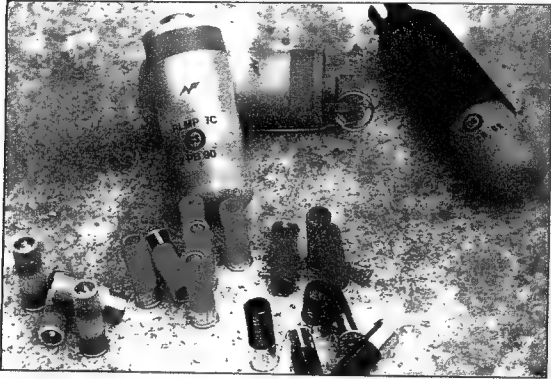


وتتميز هذه البندقية بما يلي :

- عملية فك وتركيب البندقية سهل ويستغرق ثوان
- نظام سريع لتفريغ البندقية .
- ماسورة الدفع من معدن صلب خاص ذو مقاومه عاليه معالج من الداخل بطبقة من الكروم .
- نظام الزناد لا يسمح الاطلاق إذا لم يكن السلاح محكم الغلق
- البندقية معالجة بماده تمنع الانعكاس الضوئي

امكانية إستخدام البندقية لإطلاق :

- جميع أنواع القنابل الـ SNPPE المسيلة للدموع ( مسافة ١٠٠ متر ) .
- الذخيرة الكاوتشوكية ٨ مم و ١٨ مم .
- كبسولات معبأة بغاز الـ CS .



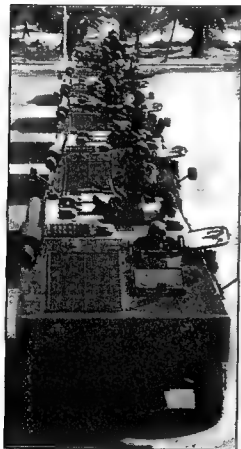
## ٨- المركبات

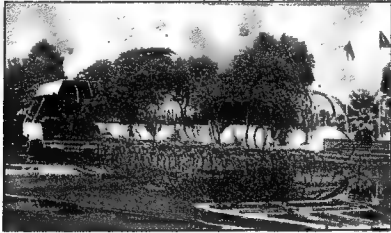
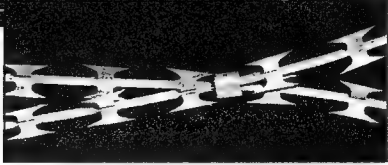
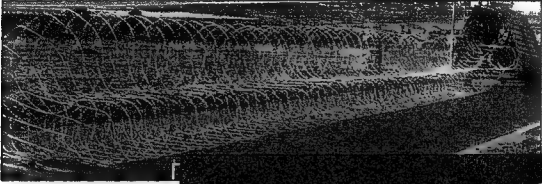
تحتاج قوة فض الشغب اى مجموعة من المركبات يمكن عرض اهمها

فيما يلي :

- ناقلات أفراد قوة فض الشغب .
- عربات مجهزة لاسكيا .
- عربات مدرعة ( استطلاع ) غير نافذة للرصاص .
- عربات ومقطورات للشئون الادارية ( مياه - مولد كهرباء - تموين - مواد احتياطية - وقود .... الخ) .
- عربات مجهزة طبياً للأسعاف .
- وهذه العربات أو الناقلات . ليست بغريبة على القارىء . وهي متعددة الأشكال والأنواع .
- ولكن ما نود الإشارة اليه هنا هو ناقلة السلك الشائك الذي أصبح وجودها ضرورياً ولزماً لسرعة السيطرة على منطقة الشغب . وحماية المنشآت الهامة بمنع وصول المشاغبين اليها . سواء للاحتماء بها . أو التهديد باحداث الاضرار بها .
- لذلك سوف نعرض نماذج للعربات والناقلات ثم شرح توضيحي لناقلة السلك الشائك وواجه استخدامها .

نماذج الناقلات والعربات المستخدمة في فرق فض الشغب

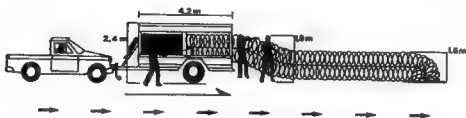




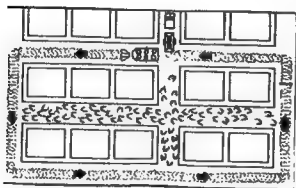
جرار حمل السلك الشائك ، ويتلاحظ وجوده خلف السيارة القاطرة .



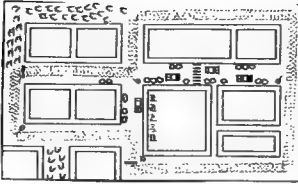
وهذا الرسم يوضح كيفية فرد السلك الشائك ، ومن أهم مميزات هذه السيارة هي إمكانية فرد وسحب السلك الشائك في زمن قصير للغاية ، وبمعرفة عدد قليل من الأفراد ( ثلاثة أو أربعة .. ) .  
وهذه السيارة ذات كفاءة عالية في الحالات التالية :



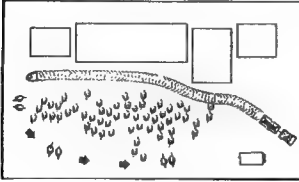
حصار منطقة بها اضرار أمني



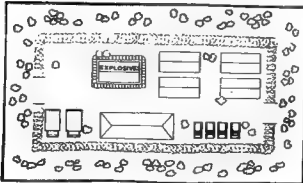
- تأمين منشآت هامه .



- منع الاقتراب أو الاختراق

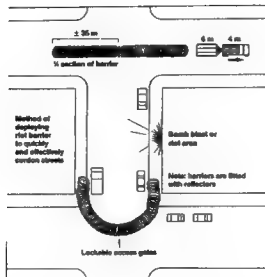


- حماية معسكرات أو مخازن أسلحة  
ومستودعات من محاولة الاعتداء عليها .



القطع والعزل عن منطقة بها شغب

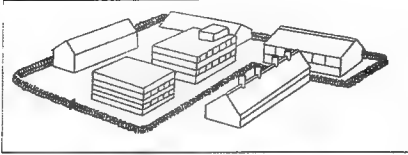
أو وضعت بها مواد متفجرة .



• وهناك نوع محمول من الملك الشانك ، يتم فردة وطيّه بحسب الحاجه .



يمكن استخدام أكثر من حامله للسلك الشائك وتوصيلهم ببعضهما  
بواسطة قواصل مجهزة لهذا الغرض وذلك في حالة حصار منطقة أو مساحة  
كبيرة .



## ٩- معدات وتجهيزات اخرى

### ١/٩ القيد الحديدي ( القفل اليدوي )

ويستخدم لتقييد المشاغبين والسيطرة عليهم ، وهو مصنوع من معدن خفيف كالألومنيوم ، وله مفاتيح مغناطيسية .



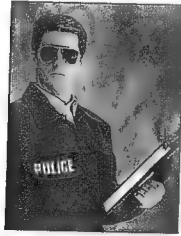
### ٢/٩ مطارة الماء

وهي ما يطلق عليها " زمزمية " المياه ، يحتاجها الفرد أثناء الحاجة الى الماء ولها حقيبه خاصه تحفظ بها .



يستخدم لإنذار المشاغبين ، ومكتوب عليه عبارة " تفرقوا قبل استعمال الغاز " والوجه الثاني : مكتوب عليه عبارة " تفرقوا قبل إطلاق النار " وهو مصنوع من القماش الأحمر بطول ١٦٠ سم وعرض ٩٠ سم ويتم حمله ورقعه بواسطة عمودين مصنوعين من الخشب .







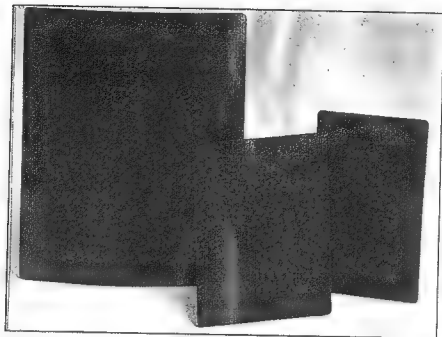
٦/٩ بطانية بلاستيك ، وتستخدم لتغطية النوافذ ، الأبواب ، الأسقف في حالات الانقاذ .



٧/٩ أطباق السيراميك ، والتي تستخدم للحماية ضد الطلقات والشظايا .



٨/٩ صفائح تحمل الصدمات ، وتستخدم للحماية ضد صدمات الحوادث .



المماريس والحواجز

## الفصل السادس

### تنفيذ عملية فض الشغب

#### تمهيد

#### ١- مراحل التنفيذ

١/١	قبل التنفيذ
٢/١	أثناء التنفيذ
٣/١	بعد التنفيذ

## تمهيد

الإدارة ليست مجرد اصطلاحات رنانة . وتعبيرات طنانة . نشدوا بها فيطرب سامعينا . ويتمجب مشاهدينا . فالإدارة التي لا تخرج عن كونها استعراض لفظي لا فائدة منها . لان الإدارة وسيلة لتحقيق هدف . وكونها غير قادرة على تحقيق هذا الهدف . فلا لزوم لها . لانها مضيعة للوقت والجهد والمال .

فالإدارة اذا لم تُترجم الى أفعال تنفيذية . وتخرج باستراتيجياتها الى الواقع . تصبح عديمة الجدوى . لذلك لا بد أن تُترجم ما عرضناه من أسس ومبادئ الى فعل وتنفيذ .

وسوف نعرض فيما يلي الى تنفيذ عملية فض الشغب من خلال مرحل ثلاث .

### ١- مراحل تنفيذ عملية فض الشغب

لتنفيذ عملية فض الشغب سوف نقسم مراحلها الى :

#### ١/١ مرحلة ما قبل التنفيذ

وتسمى هذه المرحلة . بمرحلة الأعداد والاستعداد وقد تعرضنا لأول خطوة فيها سابقا وهي الخاصة بجمع البيانات ، وسوف نستكمل هنا باقي الخطوات والتي يمكن التركيز على أهمها فيما يلي :

١/١/١ الاجتماعات واللقاءات . وتتسم هذه المرحلة بما يعقده القادة والمسؤولين من اجتماعات ولقاءات دورية ، لشرح المهام والأدوار وتقسيم الأعمال ، وتوجيه التعليمات حتى يعلم تماما جميع المشاركين في عمليات فض الشغب كافة الأوامر والتوجيهات والتأكد من فهمهم التام واستيعابهم لها . كذلك الاجتماعات واللقاءات التي

تعقد مع الأجهزة المعاونة مثل الحريق والأنقاذ والأسعاف .. الخ .

٢/١/٨ **التدريب** ، ويشمل برامج التدريب المتخصصة في عمليات فض الشغب والتي تركز على التشكيلات واقتعال المواقف التي يمكن أن يتعرض لها أفراد قوة فض الشغب . والتدريب على التصدي ومواجهتها ، والتدريب على الأسلحة والرماية ، سواء كانت الأسلحة العادية أو أسلحة الغاز وكيفية القاء القنابل المسيلة للدموع ، وارتداء أقنعة الغاز ومشاهدة الأفلام التدريبية في هذا المجال لدراسة الأساليب ومختلف أنواع وأساليب التكتيك ودراسة الأخطاء التي يمكن أن تحدث ، وكيفية تفاديها .

كذلك ، اجراء البيانات العملية ، وتصويرها واعادة عرضها عليهم لشاهدة انفسهم واكتشاف الأخطاء والمشاكل التي يمكن أن تحدث في مثل هذه الظروف .

وأيضاً التدريب على المهارات الميدانية ، حتى يكتسب الأفراد اللياقة والقدرة على الحركة والمناورة .

ولا يقتصر التدريب على البرامج الميدانية ، بل لا بد من الأطر النظرية التي تخدم البرامج العملية والتي تنمي لدى الأفراد سعة الفكر والمعرفة .

٣/١/١ **التفتيش** ، ويتضمن التأكد ، وبصفة دورية من تمام التجهيزات والمعدات ، ومن سلامة تشغيلها . فلا بد من التأكد من صلاحية ملابس وتجهيزات الأفراد والسيارات والأسلحة والذخائر وأجهزة الاتصال والانذار والاضاءة ... الخ والا سوف نكتشف فور صدور الأمر

بالتحرك بأن بطاريات السيارات قد تعطلت نتيجة عدم الاستعمال ،  
وان أجهزة الاتصال لا تعمل لتلف البطاريات ، وأن الذخائر لا  
تنطلق لما اصابها من رطوبة أفقدت عبواتها نتيجة سوء التخزين ..  
الخ .

من أجل ذلك كان لا بد من متابعة التفقيش والتتعيم للتأكد من  
صلاحية هذه التجهيزات للأستعمال في أي وقت .

٤/١/١ **الاطمئنان على الحالة الصحية والنفسية للأفراد ،** حيث يعتبر ذلك  
عاملاً هاماً لضمان اداائهم الجيد والفعال . فلا بد من التأكد من  
الرعاية الصحية للأفراد ، والكشف الطبي الدوري عليهم بصفة  
مستمرة . كذلك العامل النفسي على درجة كبيرة من الأهمية ،  
ويتوقف عليه ، والى حد كبير ، نجاح العديد من المأموريات ، فمن  
المهم استقرار حالتهم النفسية ، وارتفاع روحهم المعنوية ، بما يبعث  
لديهم الثقة والقدرة على التعامل والتصدي .

٥/١/١ **الاعلام الجيد عن مدى استعداد فرق فنس الشغب ،** وقدرتها على  
التصدي والمواجهة غالباً ما يؤدي الى خفض الروح المعنوية لكل من  
يحاول أن يخطط للقيام بأعمال الشغب .

## ٢/١ مرحلة التنفيذ الفعلي .

واذا حانت ساعة الصفر ، وتحركت قوة فض الشغب لمسرح العملية فلا بد من مراعاة الآتي :

١/٢/١ التزام القوة بالانضباط والنظام يوفر الكثير من الوقت ، فركوب القوة

للسيارات بالنظام الذي تدربوا عليه ، سيؤدي الى سرعة ركوب جميع الأفراد ، وبالتالي سرعة التحرك والوصول الى مكان البلاغ في أقل وقت ممكن .

٢/٢/١ عند الوصول لمكان البلاغ ، ينزل الأفراد من السيارات بالأسلوب

الذي تدربوا عليه ، تتعالى صيحاتهم لعلن التحدي ، وتلقي في قلوب المشاغبين الرعب والخوف ، وتخل من توازنهم النفسي .

٣/٢/١ وبمجرد نزول الأفراد من السيارات يصطفون في تشكيلات ، ويقومون

بإداء حركات تدربوا عليها لتظهر قوتهم ، وقد تكون وحدها سببا مباشراً لفض الشغب .

٤/٢/١ تأخذ القيادة موقعها ، وتتخذ الأماكن والمسافات المناسبة . بحيث

تكون القوات بعيدة عن مرمى الأسلحة والوسائل التي يستخدمها المشاغبون .

٥/٢/١ يحاول قادة فرق فض الشغب ، اقناع المشاغبين ، بأن مطالبهم سوف

تدرس ، وسوف يتم محاولة التوصل الى حلول لمشاكلهم . وذلك من خلال التحدث اليهم من خلال مكبرات الصوت . كذلك محاولة

استدعاء بعض المسؤولين اذا لزم الأمر للتحدث الى المشايين ومحاولة تهدئتهم .

وهنا نكون أمام أمرين ، إما إقتناع المشايين وانصرافهم ، وإما اصرارهم على موقفهم ، وهنا يوجه قائد فرقة فض الشغب انذاره اليهم ، بالانصراف في خلال مدة زمنية محددة ، وعن طريق منافذ معينة والا سوف يضطر لأستخدام القوة .

ومن الطبيعي أن يكون الأنذار موجه الى المشايين بمنتهى القوة والحزم، بحيث لا يعطى لهم أي فرصة للتفكير بأن الأنذار غير جدي .

٦/٢/١ **والوقوف هنا سيتحدد سريعا** ، فإذا انصرف المشايين وتراجعوا ، فيكون الأمر قد أنتهى بسلام ، اما اذا لم يتراجعوا وأصرروا على عصيانهم ، وبدت مظاهر الأصرار على موقفهم من خلال قيامهم بالاعتداء والقاء الحجارة وما شابهها ، فهنا لا بد أن تتخذ قوة فض الشغب وضع الاستعداد للمواجهة ووقفهم عند حدهم .

٧/٢/١ **يصدر الامر الى حظيرة الترس والعصا بالتقدم** ، حيث تطلق صيحتها وتنطلق تجاه المشايين وتتعامل معهم ، وهنا قد تنجح في اجبارهم على التراجع ، وقد تفشل . وهنا يصدر قائد فرقة فض الشغب أمر لحظيرة الترس والمصا الثانية بسرعة التقدم لمساندة الحظيرة الأولى ، والتي قد يصدر الأمر اليها بالتراجع أو الاستمرار .

٨/٢/١ **اذا لم تنجح حظائر الترس والعصا في اجبار المشايين على الهرب والتراجع** ، تصدر الأوامر اليهم بالتراجع ، والى حظيرة الغاز بالتقدم



وقذف القنابل المسيلة للدموع ، باليد أو بالسلح حسب ظروف الموقع نفسه . ويراعى موقف الريح عند قذف القنابل ، وحتى لا يردت الغاز على أفراد مكافحة الشغب بدلا من المشاغبين .

٩/٢/١ **عند تقاوم الموقف** ، يضطر قائد فرقة فض الشغب الى استخدام الأسلحة النارية ، وهذه لها قواعد وتعليمات سنعرض لها في الفصل القادم .

١٠/٢/١ **يانتهاء للمأمورية يتم التميم على القوات المشاركة في فض الشغب** وحصر الخسائر البشرية ، والخسائر المادية التي لحقت بالتجهيزات والمعدات .

١١/٢/١ **عند تنفيذ عملية فض الشغب يجب مراعاة ما يلي :**

- عدم محاصرة المشاغبين من جميع الاتجاهات بل يجب ترك منافذ يمكن أن ينصرفوا منها وعلى أن يوضع في الاعتبار ان تكون هذه المنافذ غير مؤدية الى منشآت هامة ، أو أماكن قد يجد فيها المشاغبون وسائل يمكن استخدامها في التعدي على القوات المشاركة في فض الشغب .
- يراعى عدم تفتيت القوات الى مجموعات صغيرة ، والدفع بها الى أماكن متفرقة ، حيث يعرضها ذلك الى خطر الحصار والتعدي عليها .
- يراعى عند تفتيت قوات الشغب ، عدم السماح لها ، أو اعطائها الفرصة للتجمع مرة أخرى .

- القبض على زعماء الشغب ، وعدم الوقوع في خطأ القبض العشوائي . وعلى أن ينقل المقبوض عليهم فوراً بعيداً عن مسرح العمليات .
  - التصوير الفوتوغرافي أو عن طريق الفيديو مهم جداً كدليل ضد الأفراد المقبوض عليهم ، وضد من لم يقبض عليهم أو من هم جاري البحث عنهم .
  - اتخاذ القوات لمواقع جيدة تمكنهم من ملاحظة الموقف واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب .
  - يجب الانتظار بعض الوقت عقب الانتهاء من الشغب ، للتأكد من انصراف المشايين وعدم عودتهم .
  - عند عمليات الشغب الليلية يراعى أن تكون هناك وسائل الأضاءة الكافية .
  - يجب القيام بحركات وإجراءات تمهيدية للتأثير والشوشرة على تصرفات وأفعال المشايين ، مثل إطلاق أبواق سيارات الشرطة وانوارها .
  - مراعاة ألا يكون انسحاب وتراجع القوات بصورة قد تشعر المشايين بضعفهم فيكون ذلك مشجعا لهم بالعودة مرة أخرى للاعتداء عليهم ومواصلة أعمال الشغب .
- ٢/١ مرحلة ما بعد التنفيذ ، وتبدو أهمية هذه المرحلة من خلال ما يتم الحصول عليه من بيانات ومعلومات أثناء التحقيقات التي تجري مع المقبوض عليهم والشهود والمصايين .**

كما تظهر أيضا أهميتها فيما نتوصل اليه من خلال دراسة الموقف وعرض فيلم الفيديو الذي تم التقاطه أثناء سير العملية . لنصل من وراء ذلك الى الايجابيات والسلبيات ، ودراستها دراسة علمية وعملية تستهدف تنمية وتطوير الايجابيات وتجنب السلبيات .

## **الفصل السابع** **القانون والشغب**

جرمت أغلب قوانين المجتمعات أعمال الشغب ، وسنت من القوانين واللوائح والقرارات ما من شأنه حماية أمن ونظام المجتمع ضد أي اعتداء على مصالحه القومية .

وتختلف هذه المجتمعات فيما بينها في درجة التشدد التي تعامل بها عناصر الشغب ولكنها تتفق جميعا على ضرورة مواجهة أعمال الشغب والتصدي لارتكبيها بالقوة .

ولا يتصور أن نعرض لكافة القوانين التي تعالج هذا الموضوع ، ولكن سنعرض لما يعنيها منها وبالقدر اللازم لاستكمال الموضوع .

والى جانب اتفاق المجتمعات على التصدي لظاهرة الشغب بالقوانين واللوائح فقد اتفق غالبيتها العظمى على أن تتولى أجهزة الشرطة فيها تلك المهمة . لكونها المسئول الأول والأخير عن الحفاظ على امن وأمان هذه المجتمعات . واختلفت القوانين في هذا الشأن بين من أطلق يد الشرطة وبين من قيدها بضوابط وقيود لضمان عدم التمسك وحماية افراد المجتمع .

وهناك بعض الأسس والقواعد التي يكاد أن يكون عليها شبه اتفاق وهي :

- منع التجمعات في صورة التظاهر أو التجمهر .
- استخدام رجال الشرطة للقوة يكون بالقدر اللازم لاداء مهمة فض الشغب . وان تكون الوسيلة الوحيدة لذلك . وتتدرج القوة بالعصا ثم الغازات ثم السلاح .. الخ
- قصر حق الشرطة في استخدام السلاح في أطر معينة نص عليها على سبيل الحصر .

- عدم استخدام السلاح الا بعد انذار المشاغبيين بصوت عال ومسموع بأنه سيتم اطلاق النار في حالة عدم الاستجابة للأوامر والأنذار .
- اشتعال الأنذار على نقطتين اساسيتين وهما مدة المهلة الممنوحة للمشاغبيين للتفرقة والأنصراف وبيان الطرق التي يسلكونها عند التفرق والأنصراف .
- في حالة اطلاق النار ، يراعى أن يكون متقطعاً وليس مستمراً ، وذلك لآتاحة الفرصة للمشاغبيين للتفرق والهرب .
- التدرج في استعمال السلاح ، بداية من بنادق الرش ونهاية بالأسلحة الآلية .
- بعض اللوائح نصت على اطلاق النار في الفضاء ، والبعض نص على التصويب على الساقين والبعض لم ينص على كيفية الإطلاق . وقد أثار الموضوع الخاص باطلاق النار في الهواء جدلاً بين معارض له ومؤيد . وقد جاء سبب المعارضة ان اطلاق الأعيرة النارية في الهواء . ومع تقدم المدنية ، أصبح لا يخيف المشاغبيين . لانهم يعلمون مسبقاً ما تفرضه هذه اللوائح على رجال الشرطة عند استخدامهم للسلاح الناري . ولذلك فهم لا يعبثون بها عند سماعهم لصوت طلقاتهم . ويمكن مراجعة ما ورد في القانون واللوائح التنفيذية لشرطة دبي في شأن استخدام القوة في فض الشغب .
- ما جاء في اللائحة التنفيذية لشرطة دبي
- قواعد استخدام القوة في فض الشغب<sup>(١١)</sup> . النص صفحة ٥٤ .
- التدرج في استخدام القوة . النص صفح ٥٤ . ٥٥ .

- قواعد استخدام الأسلحة النارية . النص صفحہ ۵۵ ، ۵۶ .
- تشكيلات قس الشعب وواجباتها وتجهيزاتها<sup>(۱۱)</sup>
- النص صفحہ ۵۷ ، ۵۸ ، ۵۹ ، ۶۰ ، ۶۱ .

## مراجع الباب الثاني



- رائد / محسن الميودي ، عمليات الشرطة - أكاديمية الشرطة ، القسم العام ،  
١٩٧٧م ، صفحة ١٥١ .
- ١ د. محمد شفيق ، السلوك الأنساني ، مدخل الى علم النفس الاجتماعي ،  
القاهرة ، ١٩٧٧ ، الشركة المتحدة للطباعة والنشر والتوزيع . ص ٧ وما بعدها .
- ٢ د. حامد عبدالسلام زهران ، علم النفس الاجتماعي . القاهرة ، عالم الكتب ،  
الطبعة الثانية ، ١٩٧٣ . ص ٦٤ وما بعدها .
- د. مختار حمزه . اسس علم النفس الاجتماعي . جده . دار البيان العربي  
الطبعة الثانية ، ١٩٧٣ ، ص ١٠٩ وما بعدها .
- ٤ مختار حمزه ، مرجع سابق ، ص ١٦٦ وما بعدها .
- ٥ صلاح الدين الشربيني ، عمليات الشرطة ، دبي ، ١٩٨٩ ، ص ٣٢ وما بعدها .
- ٦ عبدالعظيم مصطفى أحمد ، تخطيط العمليات الأمنية السرية ، القيادة العامة  
لشرطة دبي ، مركز البحوث والدراسات . نشره دورية ، عدد يناير ١٩٩٤ .
- ٧ PSU Commander . Aide - Memoir , Public Order . Training Manual . 1991  
London . P. 1.11
- ٨ مقدم / عبدالعظيم لاشين ، الطرق السلمية لاستخدام عصا المظاهرات ، مقال  
بمجلة الأمن العام ، عدد ٥٨ ، يوليو ١٩٧٢ ، القاهرة ، ص ٤٤ وما بعدها .
- ٩ اللائحة التنفيذية لشرطة دبي الصادرة في ١٩٨٤م .
- ١٠ خطاب مدير الطوارئ الى مدير كلية شرطة دبي بتاريخ ١٩٨٨/١٢/٢٠ . مرجع  
م/٢٠
- ١١ المرجع السابق .

## **الباب الثالث**

### **أمن وحراسة المنشآت**

## تمهيد

أصبح موضوع أمن وحراسة المنشآت من الموضوعات الهامة التي يعتبر التصدي لها ومواجهتها هدفاً قومياً ، يتحقق من وراء إنجازه التقدم والأزدهار .

فقد اهتمت الدول كافة بقضية أمن المنشآت ، وأولتها رعاية خاصة . واعتبرتها أحد دعائم الحماية الاقتصادية لثرواتها القومية .

إذ فرضت الصراعات العالمية على الدول سلاحاً جديداً أكثر فتكاً ودماراً . سلاحاً لا تراق به الدماء بقدر ما يستنزف من موارد وامكانات .

ألا وهو أحد أسلحة الحروب الاقتصادية ، والتي تلعب تخريب المنشآت وتدميرها دوراً فعالاً في تحقيق اهدافها .

من هنا اتجه العالم للاستعداد لهذه المواجهة . وكرس العلم جهوده وطاقاته للتخطيط العلمي لتأمين المنشآت وحمايتها بالأجهزة والوسائل العلمية الحديثة ضد كل عابث مأجور عليها .

وكان للعنصر البشري المدرب ، ذو الكفاءة العالية أولوية مطلقة . لضمان التنفيذ والتشغيل الأمثل لهذه الاساليب والأجهزة . حيث مضى وقت الحاجة لمجرد حارس قوي ، وأصبحنا في أمس الحاجة الى أسس جديدة ، لأختيار وتدريب اكفاً العناصر المؤهلة علمياً وبدنياً ، ليتولوا أمر تأمين وحراسة مؤسسات ومنشآت تكلفت الملايين والبلايين من النفقات .

ومن ثم كان لا بد من الانطلاق الى آفاق ومجالات الفكر العلمي والعملية الذي ينمي العقل والجسم معاً ، وذلك من خلال برامج ومناهج ، تحقق لها التكامل والتناسق لتناسب كافة المستويات ، بما يحقق كفاءة الأداء ، وإيجابية الممارسات

## الوظيفية .

ولذلك احتل الموضوع اهتماماً خاصاً لدى الكليات والمعاهد ، سواء كان منها عسكرياً أو نظامياً أو مدنياً . وأصبح ينظر اليه كأحد القطاعات الهامة التي تضمن حماية رأس المال والحفاظ على الطاقات الإنتاجية واعطاء الفرصة الجيدة لاستثمارها . بل أكثر من ذلك دخلت الشركات والمؤسسات الأمنية مجال الفكر والمنافسة ، من أجل ابتكار وتصميم الأجهزة الأمنية بمختلف أشكالها وأهدافها وأساليبها .

وقد اقتضى ذلك أيضاً وجوب تأصيل هذا الفرع الهام من عمليات الشرطة ، لا سيما وأن المكتبات العربية تفتقر الى وجود المؤلفات التي تتناول العديد من الأعمال الشرطية بالدراسة الأكاديمية ، علمياً وعملياً ، إضافة إلى انه قد آن الأوان لنحني أمن منشأتنا ومرافقنا بما يحقق التنمية الصناعية والاقتصادية لبلادنا ، وأن نحافظ على أموالنا وأرواحنا من المتربصين بنا والحاquدين علينا .

لقد أصبح تخريب المنشآت أحد الأساليب الفعالة للأضرار بالمصالح الحيوية لأي دولة ، وزعزعة استقرارها الاقتصادي والأمني . وذلك لما له من اسلوب يضمن .. مستخدمه في الأغلب الأعم ، حماية مستترة تكمن وراء عدم معرفة مرتكبيه ، إذ نادراً ما يكتشف أمرهم ، كما أن سهولة الحصول على من يقوم بإرتكاب الفعل بالأغراءات المختلفة ، يجعل منه اسلوباً سهلاً وسلاحاً خطيراً .

وسوف نتناول محتوى موضوع أمن وحراسة المنشآت تبعا للتقسيم التالي :

## الفصل الاول

### ماهية أمن وحراسة المنشآت

- ١- تعريف المنشآت الهامة .
- ٢- أنواع المنشآت الهامة .
- ٣- مصادر الخطر التي تهدد المنشآت الهامة .
- ٤- الأفراد ، مصدر الخطر .
- ٥- المنشآت الهامة والاهداف الحيوية .

## الفصل الثاني

### عناصر التخطيط لأمن المنشآت

- ١- أمن الأفراد ——— راد .
- ٢- أمن المعلومات والوثائق .
- ٣- أمن الاتصالات .
- ٤- أمن وسائل الانتقال .

## الفصل الثالث

### متطلبات تأمين وحراسة المنشآت

- ١- الأفراد
- ٢- المواصفات الأنشائية والأمنية .
- ٣- الأجهزة والمعدات
- ١/٣ الأجهزة الآلية
- ٢/٣ أجهزة المراقبة

٣/٣ أجهزة الأنداز

٤/٣ نماذج من الأجهزة الحديثة .

#### الفصل الرابع

##### مواقف عملية

١- داخل المنشأة .

٢- خارج المنشأة .

#### الفصل الخامس

تقييم الأمن بالمنشأة .

## **الفصل الأول** **ماهية أمن وحراسة المنشآت**

- ١- تعريف المنشأة الهامة .
- ٢- أنواع المنشآت الهامة .
- ٣- مصادر الخطر التي تهدد المنشآت الهامة .
- ٤- الأفراد ، مصدر الخطر .
- ٥- المنشآت الهامة والأهداف الحيوية .

## ١- تعريف المنشأة الهامة .

يتناول تعريف المنشأة الهامة مجموعة من المحددات الرئيسية ، قد يكون من المناسب أن نعرض لها أولاً ، قبل أن نضع التعريف الذي يوضح مفهومها .

### ١/١ المحددات الرئيسية للتعريف .

يمكن ايجاز هذه المحددات فيما يلي :

- أنها عبارة عن عقار ( ارض أو بناء ) ، وما يشملها من ملحقات ( معدات ، آلات ، أجهزة ..... الخ ) .
- تكون مملوكة للدولة أو الأفراد .
- يساهم انتاجها في زيادة الدخل القومي للمجتمع .
- يؤدي الأضرار بها الى الأضرار بمصالح الدولة القومية ، وزعزعة الأمن والاستقرار بها ، والتأثير على هيبتها وقدرتها على السيطرة الأمنية .

### ٢/١ ومن خلال تلك المحددات ، يمكن أن نضع للمنشأة الهامة تعريفا

يجمع بينها ولكن وقبل ذلك سنعرض الى بعض التعريفات التي أوردها بعض من تصدوا للكتابة في هذا الموضوع .

إذ يعرفها البعض <sup>(١)</sup> " هي العقار ( الأرض أو المبنى ) وملحقاته من معدات أو آلات .... إذا خصص لتحقيق منفعة عامة للشعب .... سواء كان مملوكا للحكومة أو للأفراد " .

وجاء في تعريف آخر <sup>(٢)</sup> " ..... المقارات ، وهي الأراضي او المباني وما يلحق بها من معدات او آلات ، إذا خصصت لتحقيق منفعة



عامة للشعب ، وذلك بغض النظر عما اذا كانت تدخل ضمن اموال الحكومة أو في نطاق الملكية الخاصة للأفراد ، وسواء قامت بإدارتها الحكومة أو شخص طبيعي أو اعتباري أم خليط من هذا وذاك . "

وقيل في تعريفها أيضا <sup>(٧)</sup> " يقصد بالانشآت الهامة ، الأراضي والمباني ، وما قد يلحق بهما من معدات وأجهزة تؤدي منفعة عامة للجمهور أو ذات تأثير في اقتصاد الدولة ، وذلك بغض النظر عما اذا كانت تدخل في اموال الدولة أو تقع في نطاق الملكية الخاصة أو ذات طابع دبلوماسي ، وسواء قامت بإدارتها الحكومة أو شخص طبيعي أو اعتباري أو خليط من هذا وذاك أو هيئة أجنبية . "

ومع أن هذه التعريفات تدور جميعا في إطار واحد ، وتشمل جميعها تقريبا ، عناصر واحدة ، سواء في صياغتها أو معناها إلا أننا نعتقد أن المنشأة الهامة هي " كل ما يؤدي منفعة أو خدمة عامة للمجتمع ، ويتربط على الأضرار بها الأخلاق بمصلحته والمصالح القومية للدولة ، والتأثير على هيبتها وقدرتها على السيطرة الأمنية . "

٢-

### أنواع المنشآت الهامة .

وبالنظر إلى ما عرضناه من تعريفات للمنشأة الهامة ، وما نراه من تعريف .  
نظمنن إليه ، حتى يعطي المفهوم أو المعنى المتكامل للمنشأة الهامة . سوف  
نسوق بعض الأمثلة للمنشآت الهامة :

- الدور الحكومية ، مثل مقر الحكم في الدولة ، ومقار الوزارات  
وفروعها في أي مكان .
- المصانع ، التي يخدم إنتاجها الاقتصاد الوطني في الدولة ، مثل  
مصانع الحديد والصلب ، الوقود والغذاء ... الخ .
- المرافق العامة ، مثل الموانئ ، المطارات ، والسكك الحديدية ،  
والمياه والكهرباء ، والمجاري والاتصالات .
- مقار المنظمات الدولية ، والسفارات والقنصليات .
- دور الصحف ووسائل الإعلام .
- البنوك .
- الفنادق الهامة .
- الجامعات .

٣-

### مصادر الخطر التي تهدد المنشآت الهامة .

يعتبر تحديد مصادر الخطر التي تهدد أمن المنشآت من الأمور الهامة  
للتخطيط لحمايتها وأمنها . وتنقسم هذه المصادر الى مصادر طبيعية  
وأخرى غير طبيعية ، سنتناول كل منها تفصيلا فيما يلي :

**مصادر الخطر الطبيعية ، وهي الأخطار التي لا يكون لإرادة**

الانسان دخل فيها ، مثل الكوارث الطبيعية بأشكالها المختلفة ،  
( الزلازل ، الفيضانات ، الصواعق ، البراكين ..... الخ ) .

وهذه الأخطار وان كان ليس لأرادة البشر دخل فيها ، فلا يعني ذلك عدم الاستعداد لها ، والتخطيط للتقليل ما أمكن من خسائرها المادية أو البشرية .

ولنا في اليابان مثل صادق ، حيث تتخذ العديد من الإجراءات . سواء تعلق منها بمواصفات المنشآت أو نوعية وتدريب الأفراد على ما يجب عمله عند حدوث هذه الكوارث ، إذ يتم تدريب الأطفال وتلاميذ المدارس ، على النزول أسفل المقاعد التي يجلسون عليها فور الشعور بالزلازل ، الى جانب العديد من التجارب الوهمية التي يتم اجراؤها في المصانع ، للتدريب على أساليب التصرف والمواجهة الفعلية عند وقوع تلك الأحداث المدمرة . وذلك انطلاقاً من قضية هامة ، وهي ان كان لا بد من المواجهة ، فلا أقل من ضرورة إتخاذ الترتيبات او الإجراءات التي تقلل من حجم وهول الخسائر أياً كانت صورها . ولا شك ان التدريب على التعايش في مثل هذه المواقف . وخلق الشعور والأحاساس بها ، يساعد كثيراً على التقليل من الخسائر ويدل على ذلك أن عدم التدريب . وعدم وجود الوعي الكافي قد أفضى الى تضاعف حجم الخسائر في العديد من الكوارث الطبيعية التي ألت ببعض الدول مؤخراً .

٢/٣ **مصادر الخطر غير الطبيعية** . وهي المصادر التي يكون لأرادة

الإنسان دخل فيها في الغالب ، وتنقسم الى مصادر خطر غير عمدية ، ومصادر خطر عمدية .

١/٢/٣ **مصادر الخطر غير العمدية** .

هذه المصادر يكون لأرادة الانسان دخل أو سبب في حدوثها ، ولكن بصورة غير عمدية كأن يتسبب باهماله في اشتعال الحريق بالمنشأة التي يعمل بها ، وذلك لعدم مراعاة الحيطه والحذر أثناء قيامه - مثلا - بإشعال أحد المواقد ، أو أثناء تدخينه سيجارة فتقع منه دون قصد أو دون أن يدري على مواد قابلة للاشتعال أو يتسبب بجهله أو بعدم تنفيذه للتعليمات في حدوث ماس كهربائي أثناء قيامه باعداد الشاي عن طريق الأقطاب الكهربائية التي توضع في المياه ... الخ .

وهذه الأخطار ، يمكن مواجهتها من خلال التوعية والتعليمات المشددة ، وعقاب المقصرين بالمقوبات الرادعة ، من ناحية ، وبتشديد الرقابة ، وموالة المرور بصفة مستديمة ، وفي أوقات متغيرة على مواقع العمل من ناحية أخرى .

٢/٢/٣ **مصادر الخطر العمدية** .

وهذه المصادر ، يكون لأرادة الإنسان دخل عمدي في حدوثها ، وسوف نتناول الشائع منها .

١/٢/٣/٣ **السرقه** . وهي أحد الجرائم الشائعة ، والتي تقع سواء من خارج

أو داخل المنشأة ، ومحلها قد يكون أشياء مادية ملموسة ، وقد

تكون أسرار مكتوبة في وثائق يتم الاستيلاء عليها بغرض المتاجرة بها . وتشكل السرقة ، مصدرًا من مصادر الخطر العمدية ، الأكثر حدوثًا ، والتي وإن كان لا يتصور منعها ، إلا أنه يمكن الحد منها وذلك من خلال تصعيب فرص ارتكابها . وإزاء ذلك ، فالأمر يتطلب دراسة لنقاط الضعف التي يمكن أن يستغلها السارق ومن ثم اتخاذ كافة الإجراءات التي تعيق الأنشطة الإجرامية . وذلك انطلاقاً من أن السارق يخشى الكشف عنه واعتقاله <sup>(٤)</sup> وهو بسبيل ذلك يؤمن نفسه ما استطاع لتفادي ذلك ، كما أنه لا يعمل في النور ، وهو شديد الحساسية بالضوء ، وهو عنيف ، لا يفامر بإرتكاب الجريمة إلا إذا ضمن إبعادها ، وحسب عائدها . وكل ذلك يمكننا من أن نواجه نشاطه الإجرامي ، وأن نراجع كافة الوسائل التي تمكنه :

**(أولاً : من الدخول )** ( الأسوار ، الأبواب ، النوافذ .... الخ ) ، اعلى وأسفل المباني ( فتحات التهوية ، ابواب الخزانات ، فتحات التكييف ، البالوعات ..... الخ ) .

وعموماً ، يجب أن يدخل في الاعتبار المبنى من جميع جوانبه ( حوله ، أعلاه ، أسفله )

**ثانياً إذا تمكن من الدخول** ، فهناك العديد من الإجراءات ، والأنظمة الأمنية التي يمكن عن طريقها كشفه وضبطه ، والتي ستعرض لها تفصيلاً فيما بعد .

وهو أكثر المصادر خطورة ، حيث يؤدي في الغالب الى تخريب المنشأة بالكامل في حالة عدم القدرة على السيطرة عليه . ولمواجهة خطورة هذا المصدر ، يتم تركيب أجهزة إنذار مبكر ، وهو ما يستتبع وضع تعليمات واجراءات يجب اتباعها حتى يعرف العاملين في المنشأة دور كل منهم بالتحديد . فعلى سبيل المثال ، فور انطلاق الإنذار بحريق يتم قطع التيار الكهربائي ، وإخلاء الممرات ، واصطفاف العاملين في صفوف تمهيداً لتنظيم عملية إخلائهم من موقع الحريق .

هذا الى جانب التعليمات المتعلقة بطرق تفادي الحرائق والسيطرة عليها ، مما يجب ان يتفهمها ويستوعبها كل فرد بالمنشأة وأهمها :

- عند حدوث حريق ، يتم تنفيذ التعليمات بكل دقة ، وان يسيطر الأفراد على مشاعرهم ويتصرفون بحكمة .
- اتباع الإرشادات الخاصة بعدم الاحتفاظ بأي مواد قابلة للاشتعال .
- الاستخدام الصحيح لأجهزة الإطفاء .
- تنفيذ التعليمات الخاصة بأجهزة الإنذار وعدم التقليل من شأنها .
- حتى لو تبين أنها كاذبة .

### التخريب

٣/٢/٢/٣

يعتبر التخريب مصدراً هاماً من مصادر الخطورة المدمية على المنشأة وله اساليب كثيرة تعرض منها ما يلي :

- التخريب المادي ، ومن أمثلته - وضع مواد كيميائية أو غيرها في

الآلات ، كالزيوت والشحوم والمياه والبترول... الخ بقصد تعطيلها .  
أو الائتلاف العمدي لبعض أجزاء حيوية في الآلات ، مما يؤدي الى  
توقفها عن العمل وتعطيل خط الانتاج .  
كما يحدث التخريب بالترك ، كأن يعتمد العامل عدم التبليغ عن  
عطل معين ، أو يترك الآلة تعمل رغم علمه بوجود العيب الذي  
سيؤدي الى توقفها .

ويأخذ التخريب المادي ، صوره اخرى ، كالتلاعب في  
النسب والمقاسات ، مما يترتب عليه عدم مطابقة المنتج  
للمواصفات ، ويستتبع ذلك رفضه .

ويوجد نوع آخر من التخريب المادي ، يقوم به العاملين في  
المنشأة لأسباب شخصية ، كوجود احقاد تولد الرغبة في التخريب  
للتعبير عن السخط على المنشأة ، أو لمجرد حب الظهور ، أو  
محاولة اثبات حبه للمنشأة وولائه لها ، فيقوم بافتعال أحداث ثم  
الابلاغ عنها قبل أن يستفحل ضررها ، كأن ، يعتمد فتح أنابيب  
الغاز في المنشأة ، ثم يقوم بالابلاغ عن ذلك ليظهر في صورة الفرد  
الحريص عليها ، ولكن سرعان ما ينكشف أمره بالتحري والمتابعة  
ووضعه في كمين يكشف نواياه .

وتكمن خطورة هذا النوع من التخريب في تاخر كشفه وعدم  
سهولة اقامة الدليل على فاعله .

### التخريب بالمفجرات .

ينجم عن استخدام المفجرات في تخريب المنشآت ، اضراراً بالغة بها ، وتعطيل حركة الإنتاج فيها . ومن سوء الحظ ، فإن الحركة المستمرة في العديد من المنشآت ، ودخول وخروج المواد سواء أولية أو مصنعة ، يسهل ادخال المواد المتفجرة . ذلك أنه اذا تصورنا أن المنشأة سوف تقوم بتفتيش كل فرد يدخل اليها ، فكيف يتصور عمل ذلك بشأن العديد من الصناديق والطرود والمعدات التي لا تهدأ حركتها على مدى اليوم الكامل ، بل على مدى الساعات ..... الخ .

ان تصور إمكان عمل ذلك يكاد يكون مستحيلًا ، ولكن ليس معنى ذلك ان نترك الأمور بلا احتياط واستعداد ، على الأقل للحد ما أمكن من حدوثها . ومن أجل ذلك كان لا بد من اتخاذ الإجراءات والتدابير التي تحقق الوقاية وذلك باجراء التوعية للعاملين في المنشأة ، ووضع ارشادات وتوجيهات يتم اتباعها عند الاشتباه أو العثور على شيء غير عادي وكيفية تعاملهم وذلك لحماية انفسهم والآخرين والمنشأة من أي اصابات أو اضرار تلحق بهم نتيجة انفجاره .

ومن التعليمات المتواترة في هذا الشأن :

- الابلاغ فوراً عن أي أشياء أو أجسام غريبة يتلاحظ وجودها دون مبرر في أي اماكن في المنشآت .

- عدم التعامل مع الأشياء المشتبه فيها ، والابتعاد عنها حتى حضور خبير المفجرات .

- عدم فتح أي صناديق او طرود أو رسائل الا بعد التأكد من محتواها وذلك



باستخدام الأجهزة الحديثة التي تسهل ذلك .

- تنمية الحس الأمني لدى العاملين في المنشأة ، وذلك بتوعيتهم وتقوية حاسة  
الاشتباه لديهم ، ومعلوم أن سوء الحزم ، والخطأ في الاسم أو العنوان ،  
والثقل غير العادي ، وانبعاث اصوات ، أو أي رائحة غير عادية ... الخ  
كلها دلائل على أن شيئاً ما غير عادي في الطريق .

### **التدريب باشعال الحرائق**

- التدريب باشعال الحريق فعل يستسهله الكثيرون ممن تتوافر لديهم النية  
لفعله ، لانه أمر يتم في الخفاء وتضيق ادلته مع الرماد ، مما يصعب التعرف  
على الأشياء ، ويتوه الفاعل بين من يهرعوا لمكان الحريق ، ومن يحاولون  
النجاة بأنفسهم .

وتأمين المنشأة ضد الحريق أمر يستوجب اتخاذ التدابير والأجراءات الوقائية  
التي تمنع حدوث الحريق ، وفي حالة حدوثه يتم محاصرته ، وسرعة  
السيطرة عليه وإخماده ، وذلك للتقليل ما أمكن من الخسائر المادية والبشرية  
التي تتخلف ورائه .

ومن أجل ذلك يتم تدريب بعض أفراد تكون مهمتهم التصدي للحريق . إذ  
يكونون على درجة عالية من المهارة والقدرة على التفكير والتصرف الحكيم  
كما يعين لهم مسئولاً ، يحدد تخصصاتهم ومسئولياتهم ليعرف كل منهم  
دوره بالتحديد عند وقوع الكارثة ، وكذلك تعقد لهم الدورات التدريبية التي  
تؤهلهم لكفاءة استخدام أجهزة الأطفاء ، وإنقاذ المحاصرين بالغاز ،  
والمصابين ، وكيفية تقديم المساعدات الأولية التي تبقى على حياتهم حتى  
حضور الأسعاف .... الخ .

والى جانب ذلك تعقد دورات توعية للعاملين بالمنشأة ، ليعرفوا كيف يتصرفون لحظة الحريق ، وتوضح لهم الإجراءات والتدابير الوقائية التي يجب عليهم اتباعها ، وتدور في كتيبات يتم توزيعها عليهم . هذا الى جانب التجارب الوهمية التي يتم اجراؤها لتدريبهم على كيفية المواجهة في مثل هذه الأحوال وبذلك يكون لدى المنشأة خطة لتأمينها ضد الحريق ، تحتوي على كافة المتطلبات الأساسية لإحكام السيطرة ، والقدرة على المواجهة .

### التخريب المعنوي

ويقصد بهذا النوع من التخريب إثارة العاملين والتأثير على معنوياتهم ، وذلك لحثهم على ارتكاب أعمال يتم استغلالها لتحقيق أغراضهم الخفية . ويتحقق هذا التخريب بوسائل كثيرة ، منها تصنع البعض عدم الرضا ، والادعاء بأنه في المكان ان يعيشوا حياة أفضل بكثير ، مما يعيشونها ، وانهم لا يحصلون على ما يعادل جهدهم وكدهم .... الخ وكل ذلك من أجل اشاعة السخط واليأس بين العاملين . وقد ينتهز آخرون فرص وجود بعض الخلافات أو العداءات . فيعملون على استثمارها بأساليب توسع من مجالاتها ، وتدعم من مسبباتها ، وذلك للتوصل الى تحقيق مآربهم .

كما قد يصل الأمر ببعضهم الى اطلاق الشائعات التي تدفع بالعاملين الى التهور والأندفاع الى القيام ببعض الأعمال دون إعمال للفكر وذلك لما للشائعات من حبكة ، ولا سيما ما تعلق منها بجوانب المعيشة مثل الاتجاه الى خفض الأجور ، أو زيادة ساعات العمل ، أو خفض الأرباح ..... الخ . كما ان هناك إتجاها آخر يستغله المخرب وهو التحريض الذي يقترب عليه دفع

العاملين للمطالبة بأشياء يتصورون أنها حقوقهم المشروعة ، ومن يجيد التحريض لا يعطي فرصة للتفكير ، ويصور للعاملين أن لا خير إلا في أسلوب المواجهة . فيندفعون ليطالبوا بزيادة الأجور ، أو مضاعفة الأرباح ، أو تخفيض ساعات العمل ، أو وضع نظام جديد للأجازات ..... الخ . وإدارة المنشأة الفاجحة التي تعمل من خلال أسلوب علمي سليم تفتن للوهلة الأولى للأصابع المحركة ، وتتحرك قبل أن يستفحل الأمر وذلك من خلال طاقم يستشعر عن بعد مصادر الخطر ، ويصعب من فرص تحقيق اغراضهم الهدامة ، ويقطع عليهم سبل الوصول الى انجازها .

### ٤/٢/٢/٣ التجسس

التجسس هو أخطر الأعمال العمدية التي تهدد الوطن بوجه عام وأمن المنشآت بوجه خاص . ويلجأ الأعداء الى التجسس بإستخدام أفراد لا يشترط ان يكونوا ذو هوية أو جنسية معينة ، بقدر ما يشترط فيهم من مواصفات ومتطلبات ، منها الذكاء غير المادي ، اللياقة والمهارة الفائقة ، سرعة التصرف ، الخبرة في كيفية الحصول على المعلومة ، القدرة على التشكل والتلون بحسب مقتضيات الظروف ..... الخ .

فكيف للمنشأة أن تواجه فعل هذه النوعية من البشر ؟ وما الذي يبحث عنه الجاسوس في المنشأة ؟ لا شك أن المعلومات التي تتعلق بكميات الانتاج ، ومدى التكنولوجيا المستخدمة ، ومدى جودة المنتج نفسه ... الخ تشغل بدرجة كبيرة فكر الدول التي تتربص بنا . فاذا حصلت عليها عن طريق عميلها تدخلها في انظمة تحليلية ، لتخرج منها بنتائج يتوقف عليها

قرارات مصيرية ، تدرجها في مجموعة من الإجراءات والتدابير لتؤمن نفسها في المستقبل .

ويستوى الأمر اذا تعلق المعلومات المطلوبة بوثائق سرية تتعلق بتجارب ودراسات علمية خاصة بالانتاج في المنشأة . فسرقة هذه الوثائق أمر هام وخطير ، يحاول ان يصل الجاسوس اليه بشتى الطرق والأساليب . ولا شك ان خطورة هذا النوع من مصادر الخطر العمدية تتزايد في حالة ما اذا كان الأمر يتعلق بأسرار عسكرية مطلوب الحصول عليها من منشآت عسكرية .

ومن هنا ، كان على أمن المنشأة أن يتحقق من ميول واتجاهات العاملين ، ويتأكد من ولائهم التام للوطن ، وأن يكشف عن الحالة السياسية والجنازية لجميع العاملين بالمنشأة ، وان يوسع حلقة الكشف بالنسبة للمشتبه فيهم ، وضعاف النفوس منهم ، حتى يصل الى اقربائهم وذويهم ، وان يضع في اعتباره ان الجاسوس خائن ، والخائن هان أمامه كل شيء . وضعفت نفسه أمام الأغراءات ، وأنه يعمل في الظلام ويعرف مصيره اذا وقع . ومن ثم فهو نوعية خطيرة تحتاج الى صبر ومعاناة في اكتشافها .

#### ٥/٢/٣ الأنشطة الهدامة .

هناك بعض المنظمات ممن لها معتقدات وميول تحاول أن تنشرها وذلك لتوسع من مؤيديها . وهي بمبيلها الى تحقيق اهدافها تعمل في سرية ، من خلال شبكات وخلايا وبوسائل مشروعة وغير مشروعة لتنفيذ مخططاتها ، وتجد في التجمعات البشرية فرصاً عديدة لبت أفكارها ، وحشد كل إمكاناتها وطاقتها لتجنيد العدد الأكبر منها .

وتجد بعض الدول ان صالحها في دعم وتأييد هذه المنظمات لتصل الى تحقيق مآربها العدوانية ، كما تشكل هذه المنظمات مصدر خطورة ، لما تقوم به من ممارسات ارهابية تحاول من خلالها احراج النظام الحاكم ، وينعكس اثرها الهدام على العديد من الأنشطة الحيوية في الدولة .

ويجد أمن المنشأة صعوبة في مواجهة هذه الأنشطة ، حيث يعمل اغلبها في الظلام ، ويقوم عملاؤها بنشر المبادئ والمعتقدات بهدف السيطرة على العديد من القطاعات تمهيداً للأستعانة بهم في الوقت المناسب .

وليس معنى هذا ، أن يقف أمن المنشأة مكتوف الأيدي ، بل يباشر التحري الدقيق والمتابعة الجادة لاختلاف عناصر هذه التنظيمات ، فيكشفها أولاً بأول ، ويهدم مراحل خططها في مهدها .

#### ٤- الأفراد ، مصدر الخطر .

مما سبق نخلص الى أن الأفراد هم مصدر الخطر الرئيسي ، ويمكن تصنيفهم على النحو التالي :

##### ١/٤ العملاء الاجانب

وهم أشخاص اجانب تابعون لدول معادية ، يتم تدريبهم واعدادهم بمستويات مهارية عالية للقيام بمهام وأنشطة غالبا ما تكون في مجال تخريب وتدمير الأماكن الحيوية والهامة والتي يكون الاضرار بها مؤثراً على مصالح الدولة القومية ومصالح أفراد المجتمع ، مما يؤثر على هيبة الدولة ومدى قدرتها على السيطرة الأمنية .

ويتم تزويد هؤلاء الأشخاص بكافة الأماكن والوسائل التي تمكنهم من تحقيق اغراضهم ، فهم يتميزون بالذكاء والقدرة على الاقتناع وجمع المعلومات ، وتخير الأماكن المؤثرة التي تكون مسرحاً لعملياتهم .

#### ٢/٤ عملاء موطنون

وهم مواطنون يتم تجنيدهم للعمل لحساب الدول المعادية ، فيدينون بالولاء لهم ، ويفقدون انتمائهم لوطنهم ، حيث ينفذون مخططاتهم ، ويعملون لحسابهم .  
وهؤلاء المواطنون يحققون على نظام الحكم القائم ، سواء لأسباب اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية .

#### ٣/٤ عمال مستهترون

وهؤلاء الأشخاص ليست لهم أي إلتماءات أو اتجاهات وإنما طبيعة هوجاء ، فلا يقرون المسؤولية ، ولا يتحملون اعباء العمل الوظيفي الذي يقومون به ، فيتسببون بإهمالهم في وقوع العديد من الحوادث التي يترتب عليها الضرر الجسيم بالنشآت . وهم غالباً ما يتورطون ، ودون قصد ، في عمليات تخريب قد تحقق أهداف آخرين .

#### ٤/٤ مجرمون عاديون .

وهذه الفئة غالباً ما تحقق مصالحها واغراضها الشخصية فقط . فالبعض منهم يقوم بسرقة المعدات وقطع الغيار لا بقصد تعطيل المنشأة ، وإنما بقصد الأثراء الشخصي . والبعض الآخر يقوم بحرق

المنشأة ليخفي ما قام به من اختلاسات من عهد الخازن .... الخ .

-5-

### المنشآت الهامة والأهداف الحيوية .

الأهداف الحيوية هي منشآت تؤدي منفعة أو خدمة عامة للمجتمع ،  
ويترتب على الأضرار بها الإخلال بمصلحته وبالمصالح القومية للدولة ،  
والتأثير على هيبتها وقدرتها على السيطرة الأمنية .  
ونلاحظ هنا أننا قد أوردنا للأهداف الحيوية نفس تعريف المنشآت الهامة ،  
وهذا هو الواقع من الأمر ، وإن كانت الأهداف الحيوية تتطلب في تأمينها  
قوات دفاعية ، تتخذ مواقع استراتيجية حولها حتى تمكنها من صد أي  
هجمات عسكرية ضدها بالإضافة إلى قوات للنجدة تعاون القوات الدفاعية في  
القضاء على القوات المشتركة في الهجوم .  
ونظراً لأهمية الأهداف الحيوية ، فسنعرض لها في فصل مستقل .

## الفصل الثاني عناصر التخطيط لامن المنشآت

### ١- أمن الأفراد

١/١ هوية الأفراد

٢/١ الدخول والخروج

١/٢/١ بطاقات تحقيق الشخصية

٢/٢/١ مراقبة الأفراد داخل المنشأة

٣/١ الحراسة

١/٣/١ اختيار افراد الحراسة

٢/٣/١ التدريب

٣/٣/١ مشتملات الحراسة

١/٣/٣/١ الأسوار

٢/٣/٣/١ الابراج

٣/٣/٣/١ الاضاءة

٤/٣/٣/١ دوريات الحراسة .

٢- أمن المعلومات والوثائق

٣- أمن الاتصالات

٤- أمن وسائل الانتقال

١/٤ دخول وخروج المركبات



٢/٤ اماكن وقوف المركبات

١/٢/٤ توفير المواقع

٢/٢/٤ الاجراءات والتعليمات

يشمل التخطيط لأمن المنشأة مجموعة من العناصر الهامة وهي أمن الأفراد ،  
والمعلومات والوثائق ، والاتصالات والمواصلات .  
وتتناول هذه العناصر بالشرح التفصيلي كما يلي :

## ١- أمن الأفراد

الأفراد هم مصدر الخطورة الأول بالنسبة لأمن المنشأة ، والمخطط الواعي هو  
الذي يحاول أن يسيطر على هذا القطاع الهام من خلال تخطيط أمني يضمن  
من ورائه التأكد من ولائهم التام للمنشأة وحرصهم على أداء واجباتهم وفقا لما  
يقتضيه الصالح العام لها .  
وتتحقق السيطرة على الأفراد من خلال التعرف على هوية الأفراد المتعاملين  
مع المنشأة ، وطريقة الدخول والخروج ، وأساليب الحراسة المتبعة .

### ١/١ هوية الأفراد

يبدأ التحقق من هوية الأفراد المتعاملين مع المنشأة بتصنيفهم تبعاً لاسلوب  
وكيفية تعاملهم معها . وعلى ذلك يمكن أن يتم التصنيف كما يلي :

- العاملون ، وهم جميع الأفراد الذي يعملون بالمنشأة ، ممن لهم  
وظائف متعددة بقرارات إدارية ومدرج اسمائهم في كشوف العاملين  
بها .
- المترددون ، وهم لا يعملون بالمنشأة ، ولكن طبيعة عملهم تقتضي  
ترددهم على المنشأة في أوقات قد تكون ثابتة أو متفرقة أو عند

الحاجة اليهم ، مثل عمال القمامة ، البريد ، العمال الفنيون في الكهرباء أو المياه أو صيانة الأجهزة ..... الخ .

- أصحاب المصالح الخاصة بالعمل ، وهم أيضا ليسوا بعاملين في المنشأة ، ولكن لهم مصالح تتعلق بالعمل ، سواء كانت هذه المصالح تتعلق أساساً بالمنشأة أو بهم انفسهم ، كالتعاملون مع المنشأة في صفقات تجارية ، أو أي أعمال أخرى تتعلق بطبيعة العمل بالمنشأة .
- والزائرون ، وهم الأفراد الذين يحضرون الى المنشأة لزيارات ليس لها علاقة بالعمل بالمنشأة

## ٢/١ المخول والخروج

القصد من التعرف على هوية الأفراد الذين يتعاملون مع المنشأة هو احكام السيطرة على الدخول والخروج ، وكقاعدة عامة فإنه لا يسمح بالدخول للمنشأة الا للعاملين بها ، أو من تقتضي طبيعة العمل بالمنشأة دخولهم إليها .

وتنفيذا لهذه القاعدة لا بد من التأكد من شخصية كل من يدخل الى المنشأة ، من خلال نظام أمني محكم يضمن سلامة الأمن الداخلي لها ، وفي الوقت نفسه لا يؤدي الى اعاقه وتعطيل العمل بها .

من أجل ذلك يجب أن تكون هناك وسيلة لتحقيق الشخصية ، واخرى لضمان احكام السيطرة على الفرد داخل المنشأة ومراقبته أثناء تواجده فيها .

## ١/٢/١ بطاقات تحقيق الشخصية .

تعتبر بطاقة تحقيق الشخصية إحدى أدوات التعرف على شخصية الأفراد . وهي تأخذ العديد من الأشكال والتصميمات ، وتحتوي مجموعة من البيانات حدها الأدنى الاسم والوظيفة ، ومكان العمل ، وصورة شخصية ، وبصمة ، وخاتم أو شعار العمل ، وامضاء معترف به ... الخ . وبطاقة تحقيق الشخصية تعطي حاملها الحق في الدخول الى المنشأة ، وهذا هو ممكن خطورتها اذا ما تم تقليدها أو تغيير ما جاء بها من بيانات . وعموماً هي أكثر وسائل تحقيق الشخصية انتشاراً ، وادقها اذا ما أضفنا اعتبار التعرف بالنظر الى جانب إبراز تحقيق الشخصية ، بمعنى أن الحارس يمكنه التعرف بنظرة إلى البطاقة على العديد من العاملين ، ولكن يؤخذ على ذلك عدم وجود الحارس الذي يعرف جميع العاملين بصفة مستديمة ، من جانب ، وتغيير الحراس تبعاً لنوبات العمل من جانب آخر . وهناك اسلوبان من أساليب استخدام بطاقات تحقيق الشخصية هما الأكثر شيوعاً :

- **البطاقات الفردية** ، وهي البطاقة العادية التي تحمل بيانات الفرد والتي يمكن لدى الاطلاع عليها التعرف عليه . وتسمح له بالدخول الى المنشأة عند إبرازها لمسئول الأمن . وتأخذ هذه البطاقات اللون أو رموز أو أرقام بحسب مكان ووقت استخدامها . فبعض المنشآت تقسم الأقسام التي تنتميها الى مناطق ، وتعطي كل منطقة لوناً معيناً ، كما تمنح العاملين بها بطاقات بنفس

اللون بحيث لا تسمح له بالتواجد في منطقة تختلف عما  
تحدد له أصلاً .

— البطاقات المزدوجة ، ومؤدى هذا الأسلوب ، أن  
يكون لكل فرد بطاقتان ، يدخل الفرد بأحدهما للمنشأة ،  
ويتمسلم الأخرى عند السماح له بالدخول ، وغالباً ما يعلقها  
على صدره حتى نهاية عمله . وعند خروجه من المنشأة ،  
يسلمها مرة أخرى ليتمسلم البطاقة التي دخل بها .  
وكلا من الأسلوبين مطبق ، إلا أن الأخير أكثر أماناً وضماناً  
لعدم التزوير .

وتتبارى المنشآت فيما بينها ، بشأن إصدار بطاقات تحقيق  
شخصية يصعب تزويرها ، وهي بسبيل ذلك تدخل عليها  
اشكالاً ورموزاً وعلامات مائية ، كما تغلفها بأنواع من  
البلاستيك يصعب نزعها وتغيير بياناتها . وباستخدام  
التقنيات الحديثة انتشر استخدام البطاقات المغنطة ،  
التي تستخدم في رفع أو خفض ذراع مثبت في جهاز  
اليكتروني ، يسمح بعده للفرد بالدخول . وإن كان هذا  
الأسلوب يعتبر متقدماً ، حيث يمكن تغيير الضبط  
الاليكتروني له من آن لآخر ، أو عند اكتشاف فقد بعض  
البطاقات . إلا أن له مخاطر ، تظهر عند حصول أي  
شخص على هذه البطاقة قبل العلم بقدها . فيتمكن من  
الدخول للمنشأة بسهولة .

أما بالنسبة للمتريدين ومن لهم مصالح خاصة بالعمل ،  
والزائرين . فأمر التحقق من شخصيتهم مطلوب بالدرجة الأولى ،  
وتشكل هذه المهمة أحد المهام الصعبة التي تواجه مسئول الأمن ،  
لا سيما أنه لا يتوافر الوقت الكافي للتحري عن اشخاصهم والتأكد  
من هويتهم .

فكيف لمسئول الأمن أن يحقق المعادلة الصعبة بين السماح لهم  
بالدخول ، وضمان صدق نواياهم في نفس الوقت ؟  
الواقع أن مشكلة هؤلاء تعتبر على درجة عالية من الأهمية بالنسبة  
لكافة المنشآت ، وان اختلفت حدتها من منشأة الى اخرى ، وبوجه  
عام لا بد أن يكون هناك نظاماً لدخولهم ، يطبق بصرامة على  
الجميع وذلك لضمان تحقيق شخصيتهم ، ومراقبة تحركاتهم أثناء  
فترة تواجدهم في المنشأة .

ومن خلال المثال التالي ، سنعرض لأكثر الاجراءات الأمنية شيوعاً :  
حضر أحد الأشخاص الى المدخل الرئيسي لمنشأة هامة وطلب مقابلة  
أحد العاملين بها . فاستفسر منه مسئول الأمن عن سبب الزيارة ،  
فأخبره الزائر انها تتعلق بالعمل . وعندئذ رفع مسئول الأمن سماعه  
التليفون الداخلي ، واتصل بالشخص المطلوب زيارته ، حيث تأكد

من وجوده أولا ، ثم أخبره بالشخص الذي حضر لزيارته . وكان الرد بالموقفة على دخوله .

عاد مسئول الأمن الى الزائر ، وطلب منه بطاقة تحقيق الشخصية ، فإبرزها له ، فقام هذا المسئول بتسجيل ما ورد بها في تصريح معد لذلك ، ثم قام باعطاء التصريح للزائر ، وطلب منه أن يحتفظ به لتسليمه عند انتهاء الزيارة ومن ثم استرداد بطاقة تحقيق الشخصية الخاصة به . ثم قام بتثبيت بطاقة كتب عليها بخط واضح " زائر " وذات لون مميز هو لون المنطقة التي يتبعها قسم الشخص المطلوب لزيارته .

ثم قام مسئول الأمن ، باستدعاء أحد أفراد الأمن لمصاحبة الزائر حتى مكان الشخص المطلوب لزيارته وعند دخول الزائر تتخذ بعدها اجراءات أمنية ، قد يشعر بها الزائر أو لا يشعر .

وفي أثناء مدة الزيارة قام مسئول الأمن بتسجيل كافة بيانات بطاقة تحقيق شخصية الزائر في دفتر الزيارات وهي تشمل :

- الاسم ، الوظيفة ، محل العمل ، محل الإقامة .
- وقت الدخول ، ويترك وقت الخروج لحين انتهاء الزيارة .
- الغرض من الزيارة .
- اسم المطلوب لزيارته .
- اسم مسئول الأمن وتوقيعه .

وعند عودة الزائر ، بعد انتهاء الزيارة ، يسجل مسئول الأمن ، وقت الخروج ، ويسترد منه التصريح والبطاقة مع ملاحظة قيام الشخص

الذي كان عنده الزائر بالتوقيع في خانة معينة من التصريح بما يفيد استقباله للزائر ، وموعد انتهاء الزيارة . ويقوم باعادة بطاقة تحقيق الشخصية له ، حيث ينصرف في امان .

من خلال عرض هذا المثال ، قصدت أن أوضح وبشكل تطبيقي ، ما يحدث عملياً بالنسبة للأفراد غير العاملين عند قيامهم بزيارة أحد المنشآت الهامة .

وأود أن أضيف ان من خلال هذا الأسلوب تم التحقق من شخصية الزائر ، ومن جدية الزيارة ، وأنه لا يحمل شيئاً يضر أمنياً .

كما تم التحكم في مراقبة الزائر أثناء تواجده داخل المنشأة ، وذلك من خلال لون البطاقة التي فرضت عليه التواجد في المكان المحدد لها ، وتأكيداً على ذلك قيام فرد الحراسة بمصاحبته وتوصيله الى مكان الزيارة .

بل وأكثر من ذلك ، قيام الشخص المطلوب زيارته بالتوقيع على التصريح ، وتحديد وقت انتهاء الزيارة ، وكلها اجراءات تحكم الحصار حول الزائر .

وأخيراً اعادة الزائر التصريح وعلامة الصدر ، واستكمال مسئول الأمن البيانات ، واستعادة الزائر للبطاقة .

### **مراقبة الافراد داخل المنشأة**

٢/٢/٨

قدمنا أنه لكي تتكامل عملية تأمين المنشأة فيما يتعلق بالأفراد ، لا بد من اتباع اساليب خاصة للتأكد من شخصيتهم عند دخولهم للمنشأة ، وسوف نتناول بعد ذلك رقابة الأفراد بعد دخولهم للمنشأة ،



حتى يتحقق التأمين ، وتضمن المنشأة السيطرة الكاملة على قطاع الأفراد .

وتتحقق رقابة الأفراد داخل المنشأة من خلال شارات أو بطاقات ذات ألوان متميزة تدل على أماكن عملهم ، يعلقونها في أماكن محددة على ملابسهم قد تكون على الصدر أو أعلى الذراع .. الخ وذلك حتى يسهل على أفراد الحراسة الداخلية متابعة تحركاتهم ، ويمكن المراقبون أو الملاحظون المعينون من قبل الإدارة متابعة سير العمل القائمين به .

كما يتم مراقبة الأفراد من خلال كاميرات تثبيت في مواقع العمل وفي الأماكن الهامة من المنشأة ، يتم عن طريقها ملاحقة الأفراد غير المتواجدين في أماكن العمل المعينون بها .

كذلك يقوم جهاز الأمن الداخلي للمنشأة بحصر كافة البيانات المتعلقة بالمعاملين ، وإجراء التحريات اللازمة على كل منهم من الناحية السياسية أو الجنائية ، وذلك لمعرفة اتجاهاتهم ، وعند الشك في أي منهم ، يتولى مسؤولي الأمن مراقبته ، واستكمال التحريات عنه فيما يتعلق بعلاقاته الداخلية والخارجية وأقربائه ونزبه ، وذلك لاحكام السيطرة الأمنية عليه ، فإن تأكد أنه مصدر خطر على المنشأة يطلب استبعاده فوراً .

## ٣/١ الحراسة

يتولى حراسة المنشأة جهاز أمن مكون من مجموعة من الأفراد على درجة عالية من اللياقة البدنية والذهنية ، ولديهم القدرة على التصرف في المواقف الحرجة .

ويعتبر جهاز الأمن والحراسة في أي منشأة صمام الأمن بها ، ومن ثم لا بد من اختيار أكفأ العناصر التي تحقق اهدافه ، وتضمن من خلال اداء واجبها أمن وسلامة المنشأة .

وسوف نتناول موضوعين اساسيين ، يعتبران البداية الناجحة لأي جهاز أمن ألا وهما اختيار الأفراد والتدريب .

### ١/٣/١ اختيار افراد الحراسة

كان يعتقد في الماضي أن رجل الأمن المطلوب هو مجرد فرد ذو تكوين جسماني قوي ، ومظهر يرعب من يراه ، وصوت عال يسمع من مسافات بعيدة ..... الخ ، فلم يكن هناك اهتمام بمؤهلات الفرد قدر اهتمامه بالمؤهلات البدنية . بينما وعلى النقيض من ذلك يلزم لشغل وظائف المنشأة ، افراداً ذو مؤهلات وقدرات علمية عالية . وقد نتج عن ذلك احساس افراد الأمن بفضالة حجمهم الفكري والثقافي امام العاملين بالمنشأة ، مما اضعف من معنوياتهم وذلك لعدم قدرتهم على التعامل معهم من جانب ، ومن جانب آخر عدم احترام العاملين لهم ونظرتهم المتدنية اليهم .

ولكن سرعان ما تغير هذا المفهوم ، واصبحت المنشأة التي لديها جهاز امني متطور تحصل على عائد يقدر بأضعاف أضعاف مثيلتها التي اعتبرت جهاز الأمن بها ، جهازاً غير منتج ، وبالتالي فليس من المهم اختيار افراده بوعي

واهتمام ، لانه لا يسهم بصورة مباشرة في العملية الانتاجية . وبدأت الدراسات التي انتهت الى ضرورة الاهتمام بأجهزة الأمن في المنشآت وتم توصيف وظيفة الأمن وتحديد اعبائها الوظيفية ومسئولياتها ، واتضح ضرورة أن يتناسب إختيار افراده مع ما يضطلع به من مسؤوليات ، وما يؤديه من واجبات ، وأثبتت الدراسات انه ليس بكثرة عدد العاملين بجهاز الأمن ، فلا معنى للاستعانة بأفراد لا فاعلية لهم ، وبالتالي فإن الاتجاه الى الاختيار الدقيق ، أدى الى تقليل العدد وزيادة الأجرة .

وأتجه الفكر بعد ذلك الى وضع مستوى معين لرجل الأمن في المنشأة يقوم على

#### المتطلبات التالية :

- تحديد متطلبات ثقافية وعلمية وبدنية وصحية .
- مستوى أجر مناسب
- سيرة وسعة وسلوك حسن
- سن مناسب
- لياقة جسمانية .

ومن خلال هذه المتطلبات الأساسية يجب أن يتم اختيار رجل أمن المنشأة

#### تبعا للأعتبارات التالية :

- × القدرة على التصرف بما لديه من ذكاء فطري مكتسب ، بالإضافة الى الخبرة والتجربة التي صقلت هذا الاستعداد لديه ، ليكون قادراً على مواجهة المواقف الحرجة ، والتصرف فيها بسرعة وذلك بقدرته على اختيار أنسب الحلول وأقلها جهداً وتكلفاً ووقتاً .

واكتشاف هذه العناصر من الأمور الصعبة ، حتى تخصصت بعض الشركات في القيام بعبء هذه المهمة ، الا أن تكاليفها غالباً ما تخرج عن طاقة العديد من المنشآت .

وبوجه عام ، يتم اختيار الأفراد ممن يتوفر لديهم الذكاء . وذلك بأسلوب القابلة الشخصية الذي يتولاه ذو الخبرة من خلال مناقشات وحوارات واختبارات ، قد تكشف بسهولة عن قدرة المتقدم للاختبار على التذكر والملاحظة واليقظة .. الخ .

× **المؤهل العلمي المناسب** ، ويتم التأكد من ذلك من خلال المستندات العلمية التي تطلب من المتقدم للعمل كفرد أمن . ولكن ما هي درجة المؤهل التي تحقق المستوى المطلوب ؟ الواقع أن مستوى المؤهل يجب أن يترك تحديده بحسب طبيعة العمل في كل منشأة ، وتبعاً للتقنية العملية المطبقة بها . فعلى سبيل المثال ، اذا كنا بصدد منشأة تستخدم تكنولوجيا متقدمة ، فلا شك أن الفرد المطلوب للعمل في الأمن ، لا بد أن يكون ذو مؤهل عال ، وقد يكون متخصصاً اذا كان عمله بأجهزة كمبيوتر وأجهزة أمنية حديثة .

ولا شك أن المؤهل العلمي المناسب سيحقق المستوى الثقافي المناسب الذي يمكنه من تفهم واجباته وتحمل مسؤولياته ، فيكون قادراً على التعامل في أدق وأحلك المواقف .

والى جانب المستند العلمي ، لا بد من اجراء اختبارات يتم التأكد من خلالها من المستوى الثقافي والعلمي المطلوب ، فما أكثر من أصحاب شهادات علمية كبيرة تقدمت لأختبارات ورسبت .

- × **الاستقرار النفسي** ، وعدم وجود المقد النفسية التي تؤثر على أداء عمله والتي يمكن الكشف عنها من خلال اختبارات نفسية يتولاها اطباء متخصصون في العلوم النفسية .
- × **حسن السيرة والسلوك** ، حيث لا يتصور ان يتقدم لمثل هذا العمل سىء السمعة ، أو صاحب الخلق غير السوي ، وهو أمر تكشف عنه التحريات التي يجب أن يتم اجراؤها للتأكد من الانضباط السلوكي للمتقدم ، وحسن سيرته في منطقة اقامته ، والأماكن التي تعلم ودرس بها ، وكذلك للتأكد من أن المتقدم ليس لديه أي اتجاهات سواء كانت سياسية أو جنائية .
- × **اللياقة الطبية** ، بمعنى أن يخضع المتقدم للكشوفات والفحوصات والتحليل التي تثبت صلاحيته وكفاءته لأداء العمل ، لا سيما أن طبيعة العمل تتطلب القدرة على تحمل الجهد الشاق .
- × **السن** ، وبالنظر إلى ما سبق من اعتبارات ، يصبح أمر السن منطقيا إذ يجب ان يكون مناسباً . وما يجري عليه العمل هو أن يترك تحديده في كل منشأة تبعاً لطبيعة العمل بها . وعموماً فإن سن الشباب هو المطلوب دائماً ، بإعتباره سن العطاء والقدرة على الأداء وتحمل المسؤوليات .
- هذا الى جانب بعض المتطلبات الأخرى ، كأن يكون لديه مقومات رجل العلاقات العامة ، عذب الحديث ، يحترم الآخرين ..... الخ .

**التدريب**

بعد اختيار الأفراد الذين سيعملون في جهاز الأمن بالمنشأة ، يلزم وضعهم في برنامج تدريبي ينمي لديهم المهارات الأمنية ، ويوفر لهم اللياقة والقدرة على مباشرة العمل .

فلا شك أن تسلم العاملين بالأمن عملهم دون تدريب سيكون ضرباً من الضياع والتبذير ، لأنهم سيحصلون على أي معلومات من خلال طرق وأساليب خاطئة ، يترتب عليها خسائر مادية أو بشرية فادحة .

فالتدريب يحقق للفرد القدرة على أداء العمل بثقة وفهم ، ومن ثم لزم أن يُعد الأعداد الجيد الذي يجعل منه قوة منتجة ، وذلك من خلال برامج اعداد سليمة تقوم من سلوكه وتصل من قيمه . ومناهج تعليم هادفة ، تنمي من معارفه وقدراته . وخطط تدريب تُغيّر من سلوكه وترفع من مستوى أدائه .

ومن الموضوعات الهامة التي يجب وضعها في الاعتبار عند وضع

**البرامج التدريبية ما يلي :**

- جغرافية المنطقة المقام بها المنشأة .
- ما تؤنيه المنشأة من دور هام في الاقتصاد القومي للدولة ، وما تعود به على المجتمع من نفع .
- أساليب التخريب والتجسس .
- مكافحة الحرائق ومسبباتها .
- المتفجرات والشراك الخداعية .

- كتابة التقارير .
- تدريبات تنمية قوة الملاحظة التي تقوم على الانطباع والارتباط والمحاكاة . والتركيز على الحواس الخمس ( النظر ، السمع ، الشم ، الذوق ، اللمس ) .
- الأجهزة الأمنية الحديثة .
- تطبيقات عملية لبعض المشاكل الأمنية .
- موضوعات التدريب العملي :
  - × اللياقة البدنية .
  - × الدفاع عن النفس .
  - × استخدام الأسلحة .
  - × المعارضة .
  - × القبح والتفتيش ( أفراد وسيارات ) .
  - × استخدام أجهزة الأطفاء .
  - × بيانات عملية عن كشف التفجرات والشراك الخداعية .

### مشمولات الحراسة

٣/٣/١

تشمل حراسة المنشأة الحراسة الخارجية ، والحراسة الداخلية . ولا يكون الدخول للمنشأة الا من خلال الأبواب أو عبر الأسوار ، وقد يتم بإسقاط مظليين من أعلى إلا أن الأمر الشائع هو محاولة الدخول من الأبواب ، والتي سبق ان تعرضنا لها ، أو اختراق الأسوار وهذا ما سنبدأ الحديث عنه .

الأسوار هي المحدد الجغرافي للمنشأة ، والذي يتحدد بواسطتها الدخول والخروج من أماكن محددة هي على سبيل التحديد ، المداخل والمخارج ( البوابات ) . واقامة الأسوار أمر اقتضته الضرورة الأمنية للمنشأة ، وذلك لأحكام السيطرة عليها أمنيا وضمان سلامة ما بداخلها .

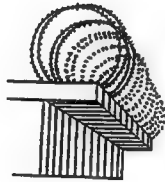
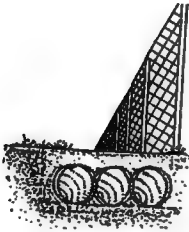
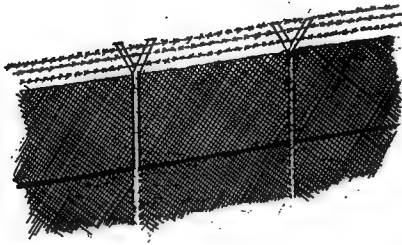
ويتوقف على شكل السور ومظهره قرار من يحاول إختراق الحواجز الأمنية للمنشأة بقصد ارتكاب أي عمل من أعمال التخريب بمختلف صورته .

لذا ، سوف نعرض للأصول الفنية والأسس والقواعد التي يجب مراعاتها عند اقامة الأسوار :

الاتجاه الحديث الشائع حاليا هو اقامة الأسوار من الشبك السلكي الذي لا تزيد فتحاته عن ٢ بوصة مربعة وبارتفاع ٢ متر تقريبا وبعمق في الأرض لا يقل عن متر حتى يُصعب الحفر أسفلها واختراقه .  
وتصعبا على من يحاول تخطي السور ، توضع على حافته من أعلى أسلاك شائكة قد تكون على شكل حرف ٧ أو دائرية .

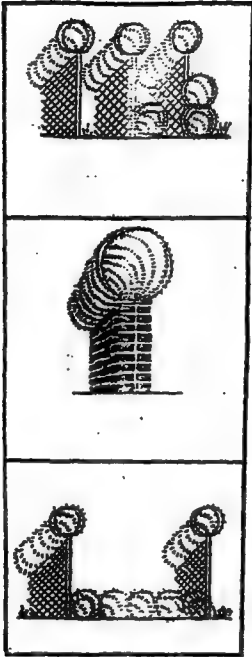


والأشكال التالية توضح ذلك .



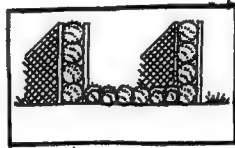
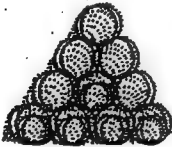
أشكال دائرية من المسلك

الشائك ، مثبتة أعلى الاسوار



لفائف من السلك الشائك

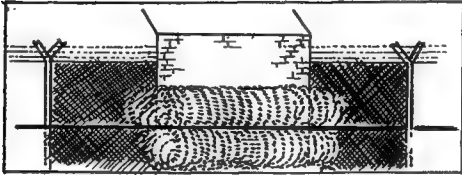
تستخدم بهذه الأشكال كأسوار



واقامة الأسوار بهذه الأشكال والوصافات ، يزيد من صعوبة محاولة تسلقها ، أو اختراقها ، كما انها تعطي الفرصة للحراسة الداخلية من ملاحظة ما يجري في الخارج مما يقلل عدد الحراسة في الخارج .

- وقد يتطلب الأمر ، أو تقتضي الضرورة ، ( وهذا أمر وارد ويحدث بصفة دائمة ) وجود فتحات في الأسوار تتعلق بالمرافق الصحية ، أو أجهزة التكييف ، أو مواسير المادم أو فتحات التهوية ... الخ مما يقتضي ضرورة تأمينها ، ولا سيما اذا كانت تسمح بمرور انسان إذ يراعى ان تكون مرتفعة عن الأرض الارتفاع الكافي الذي يصعب عملية استخدامها في الدخول الى المنشأة ، وان يوضع عليها قضباناً حديدية وعند الحاجة يمكن تزويدها بالأفخاخ والشراك الخداعية .

- اذا دخلت بعض أبنية المنشأة كجزء من السور فيجب تأمينها بواسطة الاسلاك الشائكة ، كما في الشكل التالي :



- ويجب أن تكون مناطق الأقتراب للأسوار خالية تماما من أي مباني أو أشجار أو اعمده كهربائية حتى لا تعميق الرؤية ، أو يمكن استخدامها في التسلق لأختراقها . ومسافة منطقة الأقتراب تتراوح فيما بين ١٠ ، ٢٠ متر تقريبا .
- ويراعى اختيار الألوان المناسبة التي تطلّى بها الأسوار المبنية ، حتى يمكن ملاحظة ورؤية أية تحركات بجانبها ، وافساح مجال رؤية جيد يساعد على سرعة اكتشاف الخطر . وقد تبين أن اللونين الأبيض والأسود اذا تم استخدامهما على هيئة خطوط سواء عرضية أو طولية ، فإنهما يعطيان خلفية يمكن أن تحقق ذلك الهدف المطلوب من خلال مراقبة الانتقال الحركي أو التغيير الحركي على اللونين .

وكما نلاحظ فهما نفس اللونين الجاري استخدامهما في التخطيط  
المروري .

- كما يراعى التقليل ما أمكن من فتحات الدخول والخروج ، والتي  
يجب أن تكون بالقدر اللازم لخدمة أمن المنشأة وحالات الطوارئ،  
بها ، فكلما قلت الداخل والمخارج كلما ساهم ذلك في تحقيق  
السيطرة الأمنية .

وفي حالة ما اذا كانت الحاجة ملحة لزيادة عدد المنافذ ، يقتضي  
الأمر اغلاق بعضها ، وفتح العدد المناسب شريطة أن لا يؤدي ذلك إلى  
تعطيل حركة العمل وأن يتم وضع الحراسة اللازمة على الأبواب  
المغلقة .

- اقامة أبراج حراسة على مسافات متقاربة ، لضمان احكام الرقابة  
وتحقيق السيطرة ، ونظراً لأهمية الأبراج فسوف نتحدث عنها  
تفصيلاً فيما بعد .

- ويلزم أن تكون اضاءة الأسوار كافية بحيث تكشف عن أي تحرك ،  
وسوف نعرض لها ايضاً تفصيلاً لأهميتها فيما بعد .

- وفي حالة ما اذا كانت أحد اضلاع الأسوار أو بعضها ، تحيط بها  
مسطحات مائية ( بحار ، أنهار خلجان ... الخ ) ، فيجب اقامة  
شبكات معدنية ( مصدات ) تثبت في المياه على مسافات مناسبة امام  
اضلاع السور المواجهة ، وذلك لحجز أي عبوات متفجرة طافية  
يلقيها المخربون بقصد تخريب المنشأة لدى انفجارها ، كذلك يلزم  
تزويد هذه الشبكات بأجهزة انذار وشراك خداعية .

- والوضع الطبيعي ان تقوم الحراسة المكلفة بتأمين المنشأة من الخارج بالمرور حول هذه الأسوار للتأكد من نظافتها من الناحية الأمنية . وأن يقوم المكلفون بالاشراف ومراقبة الحراس بالمرور على المواقع الأمنية . والمرور هنا قد يكون راجلا أو عن طريق دوريات راكبة . ومن ثم يلزم أن يكون هناك طريقاً صالحاً للمرور حول الأسوار من الخارج والداخل حتى يتسنى مداومة المرور إذ لا فائدة من تعيين حراسة في نقطة يصعب التحرك منها واليها ، للمرور أو لمحاولة ابعاد خطر ، أو للكشف عن مصدر خطر .
- ويجب وضع لافتات تحذيرية لمن يحاول الاقتراب أو التصوير أو .... الخ وان تكون هذه اللافتات في اماكن ظاهرة ، ويسهل مراقبتها .
- وأيضا يمكن حفر ما يشبه الخنادق أو وضع حواجز أو سدادات حديدية على ابعاد مناسبة من الأسوار الخارجية ، وذلك لتصعيب الوصول اليها ، وغالبا ما يتوقف ذلك على أهمية المنشأة وطبيعتها الانتاجية .
- وقد يقتضي الأمر في بعض المنشآت الهامة الكبرى ، استخدام وسائل نقل ، كالقطارات أو السفن أو الطائرات .. وهذه الوسائل تسبب مشاكل أمنية كبيرة ، فلم يعد الأمر مجرد أسوار ، وانما يتمعين عندئذ استخدام وسائل واساليب أمنية اخرى ستحدث عنها تفصيلا لاهميتها .

- وأخيراً يلزم تزويد الأسوار بأجهزة الأنذار الحديثة والكاميرات التلفزيونية التي يتم تشغيلها من غرف عمليات تعمل على مدى ٢٤ ساعة .

### الابراج

٢/٣/٣/٨

أبراج المراقبة ، عبارة عن مكان مرتفع تعين فيه حراسة يمكنها عن طريقه من إكتشاف ما يجري على مدى أوسع وبالتالي القدرة المبكرة على إكتشاف مصادر الخطر ، والأستعداد المبكر لاتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهتها .

**واقامة ابراج المراقبة تخضع لشروط يجب وضعها في الاعتبار وهي :**

- × أن تكون الحاجة اليها ضرورية لأستكمال الحلقات الأمنية للمنشأة بمعنى أنه قد لا يتطلب الحال في جميع الحالات بناء هذه الأبراج ، إذ يتوقف الأمر على الطبيعة الجغرافية لموقع المنشأة وأهميتها . وتضاريس المنطقة والامكانات المادية .
- × أن يكون توزيعها بطريقة تكفل للمكلفين بالحراسة أداء المهمة الموكولة إليهم وتمكنهم من مراقبة وملاحظة ما يجري في المنطقة المحيطة بالمنشأة بسهولة سواء من الداخل أو الخارج .
- × أن توفر الرؤية المناسبة لابتعد مسافة وفي جميع الاتجاهات .
- × أن يشرف بعضها على بعض ، وإن يكون بينها اتصال مناسب .
- × أن تكون بارتفاع مناسب يتلائم مع طبيعة موقع المنشأة وتضاريسه وليست هناك مقاييس محددة ، وإن كان المتعارف عليه انها يجب الا تقل ارتفاعها عن أربعة أمتار ، ولا يبعد كل منها عن الآخر أكثر

من خمسين متراً مع مراعاة ان هذه المسافة تتوقف ايضا على اهمية  
للنشأة وطبيعة موقعها والامكانيات المادية .

× ان يكون امامها مجال رؤية واسع . وقد خضع نظام ابراج الحراسة  
للعديد من الدراسات ، كما يوجد اتجاه يقلل من قيمتها للأسباب  
التالية :

- ارتفاع تكلفة بناؤها .
  - شكلها يؤثر القلق النفسي والأنفعال لدى العاملين بالنشأة ،  
مما يؤثر على ادائهم .
  - لا تصلح في جميع الأحوال ، لا سيما في الظروف والأحوال  
الجوية المتقلبة .
  - لا تتيح لشاغليها التمييز بدقة لما يجري اسفلها .
- بيد أنه ورغم هذه الانتقادات ، لا زالت ابراج المراقبة  
تشكل أهمية في حراسة وتأمين المنشآت من الخارج ، لأن  
مظهرها يبعث على الخوف والتردد لدى كل من يفكر في  
محاولة الاقتراب منها ، الى جانب انها توفر من عدد  
الحراس لما تحققه من مجال واسع للرؤية والمراقبة .
- ويتم تزويد هذه الأبراج في بعض الأحوال بكاميرات مراقبة  
تلفزيونية ، وكشاف اضاءة له القدرة على كشف أكبر  
مساحة ممكنة ، وكذا جهاز إنذار ، وجهاز إتصال واسع  
المدى.. هذا الى جانب ما يحمله الحارس من أدوات  
التسلح الشخصي ، وسيأتي الحديث عنها في حينه .

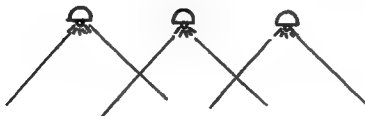


تلمب الاضاءة دوراً هاماً في تأمين المنشآت حيث توفر الحماية التي يوفرها ضوء النهار . ففي الوقت الذي تشكل فيه أحد العوقات المباشرة للتسلل داخلها ، فإن الاضاءة تعتبر اداة ناجحة لقيام رجال الحراسة باداء واجبيهم ، والكشف بسهولة عن أي تحركات مريبة في المنطقة أثناء الليل .

فالظلام ، أو الأضاءة غير الكافية ، تعرض المنشأة للخطر . وبالتالي فالأضاءة تحقق المزايا الآتية :

- كشف أي محاولة للتسلل ، أو أي تحركات ليلا .
- السيطرة على دخول وخروج الأفراد للمنشأة والتعرف بسهولة على شخصياتهم ، حتى لا يسمح بدخول أي افراد غير مرغوب فيهم .
- التأكد من البطاقات التي يحملها الأفراد المسموح لهم بالدخول للمنشأة ، وكشف أي تلاعب أو تزوير بسهولة .
- وضوح الرؤية داخل المركبات ، وسهولة التعرف على محتواها وشخصية راكبيها .
- القدرة على تمييز وكشف أي تحركات مريبة في المنطقة . ولتحقيق هذه المزايا يجب أن يتوفر مايلي :
- أن تكون الأضاءة كافية ، ويراعى هنا أن يتداخل ضوء المصادر الضوئية ، بصورة تغطي المنطقة بالكامل ، وبحيث لا يتخللها أي مناطق مظلمة . وقد وجد من المناسب ان يكون ارتفاع الاضاءة على المباني مترين ونصف تقريبا ، واذا وضعت على أعمده فيكون

ارتفاعها من سبعة الى اثناني أمتار تقريبا ويمكن توضيح ذلك من خلال الأشكال التالية :



ففي هذا الشكل نلاحظ تداخل الاضاءة وتغطية المنطقة بالكامل



اما في الشكل السابق فنجد منطقة مظلمة لعدم تداخل الاضاءة بسبب تباعد المصادر الضوئية عن بعضها

- ان تكون هناك مصادر للقوة الكهربائية تعمل اتوماتيكيا بمجرد انقطاع الكهرباء لأي سبب من الأسباب ، والتي قد يكون منها القطع العمدي .

- يراعى توفير الحماية للكابلات والأسلاك الكهربائية ، بحيث لا تكون في متناول أيدي من يعيث بها ، فالأفضل دائما ان تكون مدفونة في الحوائط أو في باطن الأرض .
- مراعاة تناسب الضوء مع الوان المنطقة المحيطة بالنبشة ، وعلى سبيل المثال زيادة كمية الضوء للمناطق داكنة اللون .
- تركيز مفاتيح تشغيل الأضاءة في أقل عدد ممكن من الاماكن ، وان توضع عليه حراسة خاصة .
- أن يخضع نظام الاضاءة في النبشة للصيانة المستمرة ، وان يتم التأكد بصفة دورية أنها صالحة للاستعمال .
- ولا شك أن نظام الأضاءة يختلف من منشأة الى أخرى تبعا لطبيعة العمل بهما ، وأهميتها من الناحية القومية ، ودرجة الخطر المعرضة له .

وهناك أنظمة مختلفة للأضاءة منها :

- **الأضاءة المستمرة** ، ويظل تشغيلها بصفة مستمرة طوال الليل ، وهذا النظام هو الشائع ، حيث يحقق الفائدة المرجوة من كشف المناطق ليلا ، ويجعلها واضحة الرؤية باستمرار .
- **الأضاءة المؤقتة** ، ووفقا لهذا النظام لا تستخدم مصادر ضوئية بصفة مستمرة ، ولكن في اوقات الحاجة فقط ، كما هو الحال ، في حالات الطوارئ، أو العمل الإضافي ليلا . وتعتبر الكشافات القوية المثبتة في أبراج الحراسة مصادر ضوئية مؤقتة ، لأنها في الغالب لا تستعمل الا عند الحاجة اليها .

- **الأضواء المتحركة** ، وهذه الأضواء اما أن تكون مستمرة أو مؤقتة .
- وقد تكون محمولة على عربات مجهزة لهذا الغرض ، أو تكون مع الأفراد أنفسهم في شكل البطاريات اليدوية .
- ويجب التنويه هنا الى أن هذه الأنظمة قد تستخدم منفردة ، كما قد يتم الجمع بين بعضها أو كلها معاً .
- أما عن أماكن الأضواء فيتم توزيعها داخل وخارج المنشأة .

#### × **الأضواء خارج المنشأة**

تشمل الأضواء الخارجية للمنشأة حدودها الخارجية ، ويتوقف نوع الأضواء ومستواها على امكانيات وظروف وطبيعة وأهمية كل منشأة . فيعض المنشآت تستخدم مصابيح عاكسة للوهج حيث يوجه الضوء المنبعث منها الى المناطق المحيطة بالمنشأة فيبرزها بصورة تمكن رجال أمنها من مراقبة أي تحركات مريبة ، ويجد المتسللون صعوبة كبيرة في تمييز أي أهداف يحاولون التحرك اليها بسبب تسلط الضوء مباشرة في مواجهتهم مما يؤثر على قدرتهم على الرؤية وذلك لما يسببه الضوء المباشر من اختلال في قوة ابصارهم .

ويراعى عند استخدام هذا النوع من الأضواء ألا يؤثر على المباني المحيطة بالمنشأة أو القريبة منها وكذلك على الطرقات القريبة منها ايضاً . وذلك ان قوة الضوء المنبعث من هذه المصابيح تسبب اضراراً بالغة للمقيمين في المنازل المجاورة كما تصيب قائدي السيارات بفقد البصر للحظات مما ينتج عنه العديد من الحوادث المرورية .

كذلك يلاحظ عند استخدام هذا النوع من الأضواء وجوب أن تكون مثبتة في أماكن أكثر ارتفاعاً من أسوار المنشأة .

وتستخدم كثيراً من المنشآت طريقة الأضواء العادية المستخدمة في إضاءة الشوارع ، وهي عبارة عن اعمدة مقامة بشكل عمودي على جوانب السور ، وترتفع عنه بحيث تسقط زاوية اشعتها على المناطق الخارجية المحيطة بالمنشأة لتضيء المساحة الأكبر منها .

وتشمل الأضواء الخارجية للمنشأة الأبواب والفتحات الموجودة بالأسوار والفراغات والمساحات ان وجدت . وتسهل إضاءة هذه الأماكن عمل القائمين على الحراسة في التعرف بصورة واضحة ودقيقة على كل ما يجري في المنطقة وما حولها ، وتحديد شخصية المتوردين عليها . وقد وجد ان مصابيح الفلوريسنت مناسبة لإضاءة الأبواب ، واذا لزم الأمر فيمكن استخدام مصادر ضوئية مركزة بالنسبة للسيارات ، حتى يمكن كشف ما بداخل السيارة من أفراد أو محتويات .

كما يراعى إضاءة غرفة الحرس بضوء مناسب ، يقل مستواه عن مستوى الأضواء الخارجية ، والاهتمام بانارة الداخل والخارج غير المستعملة .

### **الأضواء داخل المنشأة**

يجب ان يحدد نظام الأضواء الداخلية للمنشأة بالقدر الذي يسمح بالرؤية العادية والتي تمكن القائمين بالحراسة من ادايتهم لواجباتهم . ولا شك ان مستوى الأضواء سيكون أقل ، ولكن إلى الحد الذي تتحقق معه السيطرة الأمنية الداخلية ، ولا سيما في الأوقات التي لا تعمل فيها المنشأة وذلك اقتصاداً للنفقات .

ويجب أن نضع في اعتبارنا عند التخطيط للأضواء الداخلية للمنشأة ما يلي :

x **لضاعة الطرقات والممرات ، لا سيما المحددة منها في خط سير دوريات الحراسة .**

- استخدام نظام واحد للأضواء ، وتحديد اماكن محددة للتشغيل والتحكم فيها .
- المباني والأماكن الحيوية بالمنشأة تكون أقل اضاءة بالنسبة لما يجاورها وتكون الأضواء حولها متجهة لأسفل وبعيدة عنها الى حد ما .
- اضاءة حوائط المباني الداخلية للمنشأة من أسفل لاعلى ولأرتفاع مترين تقريبا ، وذلك للكشف بسهولة عن أي محاولة تسلل أو اقتراب .
- اضاءة المخازن بأنواعها اضاءة كافية نظراً لأمكانية استغلالها للاختفاء ، إذ من المعروف ان المخازن تحوى أشياء كثيرة ، يندر ان تكون منظمة ومرتبعة ، مما يجعلها فرصة لأختباء من يريد شراً بالمنشأة .

### **دوريات الحراسة**

٤/٣/٣١

عرفنا أنه يتم تأمين المنشأة بواسطة جهاز أمني مكون من مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم تبعاً لمواصفات محددة وتدريبهم وفقاً لبرنامج تدريبية تحتوي على مجموعة من المواد تساهم في اعدادهم المهاري ، وتزيد من لياقتهم وقدرتهم على تحمل الأعباء الأمنية المطلوبة منهم وذلك قبل اضطلاعهم بمهام العمل الأمني الذي سيكلفون به .

أما عن كيفية تولي هؤلاء الأفراد مباشرة عملهم ومسئولياتهم فهي تنحصر غالباً في أعمال الحراسة التي يمكن تقسيمها الى :

- **حراسة ثابتة** ، وهم الأفراد الذين يتم تعيينهم في نقاط أو أماكن ثابتة مثل الداخل ، الخارج ، الأبراج والأماكن الهامة كالمتودعات ، مولدالكهرباء ... الخ .

- **دوريات راجلة** ، وتكون مهمتها المرور سيراً على الأقدام للاحظة أماكن معينة في مناطق محددة كالأسوار من الداخل والخارج ، والدورية الراجعة قد تكون أيضاً دورية اشرافية تكون مهمتها مفاجأة أفراد الحرس أثناء قيامهم بعملهم وذلك للتأكد من تواجدهم ويتقطنهم .

- **دوريات راكبة** ، وتباشر عملها بواسطة الدراجة العادية أو البخارية أو السيارات . وتتولى هذه الدوريات المرور على المناطق البعيدة في المنشأة .

ومتى يتوفر للدورية الكفاءة في أداء عملها يجب أن يتم التأكد من أن أفراد الدورية على علم تام بتفاصيل المنطقة أو الاختصاص ، وذلك من واقع خريطة ميدانية تحدد مواقع المباني ، والداخل والخارج ، والطرق ، والمرات ومصادر الكهرباء والمياه ، وأجهزة تشغيل الأضواء ، والأسوار ..... الخ . وأن يتدرب جيداً على سرعة الوصول لأي مكان في المنشأة من أقرب طريق . وأن يعرف أماكن ومخارج الطوارئ ، وأجهزة الإطفاء ، ومصادر المياه المخصصة للإطفاء .... الخ .

وتواصل الدوريات عملها سواء كانت ثابتة أو راجلة أو راكبة على مدى ٢٤ ساعة ، موزعة على فترات " شيفقات " ، قد تكون ثلاثة أو أربعة.... الخ . وذلك بحسب عدد أفراد الحراسة وامكانيات كل منشأة وهناك أنظمة كثيرة للتأكد من انتظام الدوريات وتنفيذها لتعليمات الأمن ، منها نظام الساعة المحمولة ، التي يحملها الحارس ، وفي كل نقطة يمر عليها يوجد كشك به مفتاح حيث يقوم الحارس باستخدامه في إحداث علامة في الساعة التي يحملها ، ومن ثم يسجل بواسطتها وقت المرور ومكان الكشك الذي مر عليه واستخدم مفتاحه .

وكذلك يوجد نظام جهاز التسجيل الثابت ، وفي هذا النظام لا يزود الحارس بساعة ، بل يمر بنفسه على أماكن بها أجهزة ، ليقوم بالتعامل معها بواسطة اداة مخصصة لذلك ، ويترتب على ذلك تسجيل الوقت في مكتب خارجي . ومزية هذا النظام أنه يعطي الفرصة لمحطة أو مركز الأشراف الخارجي بالتعرف أولا بأول على أفراد الحراسة الذين لم يقوموا بأداء واجبهم ، حيث يتم الانتقال فوراً الى مواقعهم لمعرفة سبب عدم قيامهم بتشغيل الجهاز في الوقت المحدد لمرورهم .

وهناك مقولة هامة مؤداها أن ما يراه رجل الحراسة في أول طوافه قد يعني الفرق بين السلامة والكارثة ، لذلك كانت دورة الطواف الأولى هي كما يقولون دورة وقف اعمال الاهمال ، حيث كلنا يعلم أن لحظة الانصراف تتسم بطابع السرعة والأندفاع وهذا يؤدي في



الغالب الى السهو عن أداء بعض الأعمال التي يمكن أن تؤدي الى كارثة . لذلك كانت للطواقم الأولى اهميتها ولا سيما التي تلي انتهاء العمل ، من هنا كان يلزم لحارس الأمن أن يضع نصب عينيه ما

يلي :

- احتمال قيام أحد العاملين بترك جهاز أو آلة في حالة تشغيل دون قصد .
- احتمال عدم اطفاء السيارة التي كان يدخلها عقب الانصراف من العمل مباشرة .
- احتمال عدم غلق التوافذ والأبواب .
- احتمال ترك قمادة أو أشياء أو عوائق ... الخ في الممرات مما يترتب عليها حوادث .
- احتمال وجود صنابير مياه مفتوحة في دورات المياه .
- احتمال ترك مصابيح الأنارة مضاءة .
- التأكد من وصلات التليفون ، وانها تعمل بشكل عادي .
- وهناك الكثير الذي يتمتعر حصره . والذي سيرد ذكره الآن حيث نعرض للمهام التي يجب على حارس الأمن الاضطلاع بتنفيذها :
- الأوامر التام بتعليمات الأمن الخاصة بالمنشأة .
- المعرفة التامة للحدود الجغرافية للمنشأة ، والمباني والأماكن الهامة بها ، والطرق والممرات المؤدية اليها .
- معرفة أماكن أجهزة الأتقاذ والأطفاء في المنشأة وذلك لسرعة الوصول اليها واستخدامها عند حالات الطوارئ .

- التأكد من حمل كافة متطلبات الحراسة وهي :
  - × أوراق للكتابة وقلم .
  - × السلاح الشخصي والذخيرة .
  - × جهاز الانذار ( قد تكون صفارة مثلا )
  - × جهاز الأضاءة ( بطارية .. الخ )
  - × جهاز اتصال ( لا سلكي ... الخ )
  - × عصا الدورية ( هراوة ) .
- الحرس على أن يكون المظهر حسناً والملابس متكاملة وذلك ليتحقق التوحيد والتماثل بالنسبة لباقي أفراد الحرس . كما يلزم التأكد من وجود الملابس الوقائية مثل معطف المطر .. الخ .
- التركيز في التفتيش على الآتي :
  - × مسببات الحريق .
  - × توقف الآلات والأجهزة المقرر عدم تشغيلها .
  - × إطفاء الأنوار التي لا داعي لها ، والتأكد من الانارة العادية .
  - × غلق النوافذ والأبواب المعتاد غلقها .
  - × التركيز على مصادر الخطر كالمطابخ والمخازن ووصلات الكابلات ، وطمعات الوقود ، والغلايات والسخانات والأفران.....الخ
- التأكد عند المرور على الأسوار من سلامتها ، وعدم وجود أي أشياء غريبة بجوارها .

- الاهتمام أثناء المرور على مواقف السيارات بالسيارات القريبة حتى يتم التأكد من معرفة سبب تواجدها وصاحبها وكيفية دخوله وسيارته الى المنشأة .
- عدم انتهاج خط سير ثابت ، حيث يلزم تغييره ، وجعله مفاجئ .
- لا تتجه ببصرك دائماً لما هو امامك أو مستوى رويك ، بل انظر الى الأشياء التي فوق أو تحت مستوى النظر . وفحص الأماكن التي لا يصل اليها البصر مثل خلف الأبواب ، وداخل الأواني وسلال المهملات .... الخ .
- اجعل لك حس أمني يتحرك لدى أي منبهات أو مؤثرات تجعلك تشك في المواقف ، وترتاب في مسبباتها .
- لاحظ أي تغييرات غير عادية تحدث في نقطة حراستك ، ولا تغض النظر عنها دون التحري والسؤال عن سببها .

## ٢ أمن المعلومات والوثائق

- يسمى اعداء البلاد في أي مكان الى الحصول على معلومات تمكنهم من النيل من غرمائهم . وهذه المعلومات التي يسعون جاهدين للحصول عليها ومن بينها ما يتعلق بالمنشآت الهامة التي يؤدي الاضرار بها الى الاضرار بالاقتصاد القومي ، وزعزة الاستقرار الأمني بها . ومن بين المعلومات التي يحرص اعداء الحصول عليها دائماً :
- المعلومات العسكرية وكل ما يتعلق بها من أفراد وعتاد وتدريب وخطط .

- معلومات اقتصادية تتعلق بالمنشآت الهامة ، وقدرتها الإنتاجية على الوفاء بحاجة البلاد ، سواء في السلم أو الحرب .
  - الخطط التموينية ومدى كفايتها والمدة المتوقعة لنفاذها .
  - الإجراءات الأمنية ، ومدى استقرارها :
  - عدد المستشفيات ، والمخزون من الأدوية .
  - مدى التكامل والتعاون بين أجهزة الدولة في حالة السلم والحرب .
  - امكانات الأجهزة الأمنية وتسليحها وتدريبها وخطط المواجهات الأمنية .
- وغيرها من المعلومات التي يعتبر تسريبها مما يمس بأمن الدولة ، وغالبا ما يحصل التسريب عن طريق الأفراد بالوسائل الآتية :
- تجنيد الأفراد لصالح العدو .
  - استخدام المخابرات المادية والمعنوية .
  - بافقاد الافراد شعورهم وارادتهم ( التخدير ، التنبؤ ، السكر ، .. الخ ) .
  - ما يخرج من الأفراد أثناء حديثهم ، ودون قصد ، من اسرار ودقائق عملهم في مجتمعاتهم ولقاءاتهم أو فيما يدور بين الأهل والأقارب .
- وهذه المعلومات قد تخرج من الفرد بطريق القول أو الفعل ، أو من خلال وثائق هامة . فالورقة التي تحوي معلومات خاصة بالمواد الخام التي تستخدم في صناعة معينة ونسب تشغيلها . تعتبر أعلى درجات المعلومات سرية ، ويحاول العدو الحصول عليها بشتى الطرق ، وفي نفس الوقت يعتبر أمر الاستيلاء عليها كارثة بالنسبة للمنشأة .

كذلك الأمر بشأن المستندات والوثائق التي تحوي ، خطط الأمن بالمنشأة وخطط سير الدوريات وعددها .... الخ ، إذ تعتبر ايضاً معلومات هامة يجب المحافظة عليها وتأمينها ضد أي محاولة للحصول عليها .

والحال كذلك بشأن العقود والمناقصات والمزايدات حيث تنطوي على سرية ، يتوقف على إفشائها انهيار منشآت بالكامل . وإذا كان الأمر جد خطير فيلزم بداءة أن نحدد درجة سرية المعلومة التي تحويها الوثيقة ، لان تحديد درجة السرية سيتوقف عليه اسلوب تأمينها .

وتتفاوت درجة سرية الوثائق والمستندات فيما بين :

- **سري للغاية** ، وهي المستندات التي تحوي معلومات تتعلق بخطط مستقبلية ، بحيث أنه اذا حصل عليها العدو ، كان هناك خطر واضرار بالاقتصاد القومي . كذلك بشأن المعلومات التي تتعلق بالخطط والبيانات العسكرية ، لأن الحصول عليها أو تسريبها يهدد امنها وكيانها العسكري .
- **سري جداً** ، وهي المستندات التي ترد بها معلومات تتعلق بما هو جاري تطبيقه فعلاً من خطط وأسرار تكتيكية .
- **سري** ، وهي وثائق تحوي معلومات أقل في أهميتها من السابقة ، ويترتب على تسريبها التأثير على سمعة الدولة ، وعدم قدرتها على السيطرة على سرية معلوماتها ، وعلى سبيل المثال ، المعلومات المثبتة في وثائق خاصة بالتزوير في انتخابات سياسية ، أو تسرب

## أسئلة امتحانات الشهادات العامة .. الخ .

- **سري شخصي** ، وهي معلومات سرية ، لا يجوز الاطلاع عليها لغير الشخص المرسل اليه ثم يجري حفظها حتى لا يسهل اطلاع أحد عليها .  
ويقتضي الحفاظ على هذه المعلومات أن تحفظ الوثائق والمستندات التي تحويها داخل غرف خاصة ذات خزائن حديدية يتم بناؤها بمواصفات أمنية ضد الحرائق والتخريب والسرقة ، وأن يتم حفظ الوثائق والمستندات طبقاً لأصول وقواعد التوثيق والفهرسة ، ومع التقدم التكنولوجي ، صار حفظ هذه الوثائق والمستندات بواسطة أجهزة الميكروفيلم التي تتميز بصغر حجمها ، وكبر سعتها والاكثراً أمناً ، وتحتاج لحفظها خزائن صغيرة الحجم . كما تتميز بحفظ المستندات والوثائق بتسلسل يجعلها أكثر سهولة في حالة وجود ضرورة وسرعة للرجوع لأي منها في أي وقت .  
كما أن نظام الميكروفيلم يجعل المعلومات أكثر أمناً ، إذ يسهل نقلها بسرعة من مكان الى آخر في حالة التخريب أو الحريق ... الخ .
- وكما تحددت درجات سرية الوثائق والمستندات ، لا بد أن يتحدد أيضاً الأفراد الذين لهم صلاحية الاطلاع عليها ، لذا يجب اتباع القواعد التالية :  
لا يجوز لأي شخص الاحتفاظ بأي معلومات مهما كانت درجة سريتها بحكم وظيفته .
- لا يجوز الاحتفاظ بصورة أي مكاتبات سواء كانت سرية أو عادية .
- لا يجوز اطلاع أي فرد على أصول المكاتبات مهما كانت درجة سريتها ، الا بتصريح وداخل الغرف المختصة لحفظ الوثائق .

- يوضع نظام أمني يضمن سرية نقل أي وثيقة أو مستند سري . وهناك أساليب كثيرة تطبق في العديد من المنشآت .
  - لا يتم نسخ أي صورة من أي مستند أو وثيقة سرية الا بناء على إذن ممن له الصلاحية لذلك ، وتشكل لجنة للنسخ يحضرها مسئول الأمن والذي يثبت ذلك في دفتر تستوفى فيه البيانات الخاصة بعملية النسخ ويمن قام بالتصريح ، واللجنة التي حضرت النسخ ، وعدد النسخ ، والشخص الذي تسلم النسخ ، وتاريخ وساعة النسخ ، وامضاء المستلم .. وفي جميع الأحوال يلزم استعادة النسخ التي تم تصويرها من أي مستند أو وثيقة ، حيث لا يجوز الاحتفاظ بها أكثر من المدة المحددة اذا كان قد تم تحديد مدة وفي حالة عدم تحديد مدة لاستعادة صورة الوثيقة فلا بد أن يكون معلوماً مكان وجودها ومن تكون في عهده .
- وعند استعادة صور الوثائق والمستندات يتم اعدامها عن طريق ماكينات الغرم ثم تحرق تحت اشراف مسئول الأمن ، أو ان يتم حفظها اذا رُؤى ذلك .
- وإذا كنا بصدد الحديث عن أمن المعلومات ، فيجب أن يتناول حديثنا ما فرضه بشأنها عصر التقنية العلمية الحديثة وحتى نواكب حركة التقدم التي تخطو بخطواتها الواسعة الى الأمام وبلا هوادة . يت تحدث عن المعلومات فلا بد أن نتطرق الى نظم الكمبيوتر ودورها في مجال المعلومات <sup>(١)</sup> ، وكيفية تأمين ما في سعتها اللانهائية من معلومات ، فقد أتاح استخدام أجهزة لكمبيوتر حصيلة لا بأس بها من الأماكن الأمنية لم تكن متداولة ماقبل ، لكن بالرغم من ذلك ظهرت اساليب الأختيال وسرقة المعلومات التي غالباً ما تركز أيضاً في العنصر البشري المستخدم لجهاز الكمبيوتر .

فمستخدم الكمبيوتر ، يكون لديه معلومات دقيقة وحساسة حيث تسمح ظروفه وطبيعة عمله بلاطلاع عليها ، وبالتالي يتعرف عليها ، فيتمكن بوسيلة أو بأخرى من نقلها أو تعديلها أو إتلافها .

إنّ الأمر ما زال يحتاج الى أمن طالما أنّ التقنية رغم ما وصلت اليه من علم وتقدم ، لا زالت تحت سيطرة الفرد ، ويختلف مستوى الأمن المطلوب من منشأة الى أخرى تبعاً لقيمة المعلومات المتداولة بها ، ومدى اقتناعها بأهمية تأمينها ، ومدى استعدادها وقدرتها على التكلفة الأمنية .

إنّ لا شك أن النظم الأمنية بمستويات التقنية المتقدمة هي أكثر تكلفة ، ولا يتحملها العديد من المنشآت التي قد تكون اقحمت نفسها في هذا المجال !! ذلك أن أي نظام أمني متقدم يحتاج الى أجهزة ومعدات يتم تركيبها ، وتدريب أفراد على تشغيلها ، ومجموعة من الإداريين الذين سيتولون إدارتها... الخ .

وبسبب ذلك كله تكون التكلفة الأمنية كبيرة ، وفي الغالب يتم مقارنتها بالخسارة الناشئة من تسرب المعلومات ، وما يترتب عليها من :

- × خسارة في أعمال المنشأة .
- × فقد ثقة المتعاملين معها .
- × زيادة تكلفة إعادة تصحيح نظام الملفات .
- × تكلفة الاجراءات الأمنية الجديدة .
- × تكاليف التفاوض .

وبوجه عام إذا عرفنا أن أغلب المنشآت تستهدف الربح ، فالتوقع أنها تستهدف التقليل من أي شيء لا يوصلها الى تحقيق هدفها ، وبالتالي تكون النتيجة



هي التأثير على الإجراءات الأمنية بأعمالها إجراءات لا تستهدف الربح أساساً .  
فهي إذن معادلة صعبة ، كيف تحقق الأمن بأقل التكاليف الممكنة ، تلك  
معادلة تحتاج لحلها الايمان أولاً بأن الأمن مطلب أساسي ومع أنه لا يدر ربحه  
بصورة مباشرة الا أنه وسيلة لتحقيق الربح . لذلك كان الوعي الأمني والتدريب ضمن  
المتطلبات الأساسية لتحقيق الأمن .

### ٣- أمن الاتصالات

تعتبر الاتصالات أحد العوامل التي يمكن أن تستغل للحصول عن طريقها على  
المعلومات . وكما نعرف فهي أما اتصالات داخلية وإما خارجية .  
بالنسبة للاتصالات الداخلية ، فقد تكون من أعلى الى أسفل ، وهي التي تتم  
فيما بين الرؤوساء والمؤوسين . وغالباً ما تكون في صورة توجيهات وتعليمات شفوية أو  
مكتوبة يتم تداولها فيما بينهم . وقد تكون من أسفل الى أعلى وتتم فيما بين المؤوسين  
وقياداتهم أو رؤوسائهم ، في شكل اتصالات أو تقارير مكتوبة أو طلبات ... الخ . كما  
قد تكون أفقية بمعنى اتمامها فيما بين الإدارات والأقسام والوحدات في خطوط أفقية ،  
وهذه غالباً ما تكون بشأن الاستفسار عن شيء أو طلب المساعدة في عمل شيء .. الخ .  
أما الاتصالات الخارجية فهي التي تتم بين جميع العاملين في المنشأة سواء من  
داخلها الى خارجها أو العكس . وهذه الاتصالات بطبيعة الحال ليست جميعها  
متعلقة بالعمل . وما نريد التركيز عليه هنا هو ما كان منها متعلقاً بالعمل ، والتي  
تشمل معلومات يترتب على معرفتها الأضرار بالمنشأة اقتصادياً وأمنياً .  
لذلك تحاول كل منشأة أن تضع من القواعد والتعليمات والإجراءات ما يؤمن  
اتصالاتها ضد أي محاولة لالتقاطها . ومن التعليمات والإجراءات الدارجة :

- وضع نظام يتحدد من خلاله درجة اهمية المعلومات وسريتها ، ونوع وسيلة الاتصال التي تتم عن طريقها ، وكيفية اتمامها ، وعلى سبيل المثال فالمعلومة التي تحمل درجة سري للغاية لا يتصور نقلها عبر جهاز لا ملكي عادي ، أو جهاز تليفون يمكن التقاط مكالماته بسهولة . إذ يجب العمل على اتباع نظام الشفرة ( الكود ) .
- ويراعى عند استخدام نظام الشفرة ( الكود ) ، الا يكون ثابتا ، بل يجب تغييره من آن لآخر .
- ويراعى قيام مهندس وخبراء الاتصالات بمراقبة أجهزة الاتصالات للتأكد من عدم وجود أي محاولات للتصنت أو التجسس عليها وذلك من آن الى آخر .
- مراعاة اختيار العاملين على أجهزة الاتصال ، ممن يكونون من العاملين الموثوق فيهم ، على اعتبار أن أغلب مشاكل الاتصالات تكون بسببهم .
- وضع نظام لسرية أرقام التليفونات ، واختيار موجات لا سلكية غير متداول العمل بها ، مع مراعاة تغيرها من آن لآخر ، وكذلك اتباع نظام الموجات البديلة التي يتم التحويل عليها في حالة الأحساس بوجود شيء مفاجيء أو غير عادي عبر الاتصال .
- وضع الحراسة الكافية على اماكن الاتصالات لحمايتها من العبث الذي يستهدف التعطيل أو التخريب ، وتجهيز الفنيين المتخصصين الذين يتم اللجوء اليهم فور حدوث أي أعطال مفاجئة .

ويحاول العلم الحديث أن يقدم لنا ما يؤمن أجهزة الاتصالات ولكن في المقابل أيضا هناك من يقدم الأجهزة الحديثة التي يمكن بواسطتها معرفة كل ما يدور عبر الاتصال .

فهناك أجهزة حديثة لالتقاط أي رسائل متبادلة عبر أجهزة اللاسلكي ، وأخرى يمكن وضعها على الكابلات أو بالقرب منها ، لتلتقط المكالمات والحاديث تفصيلا وبسهولة .

ويعتقد البعض أن نظام الشفرة يمكن أن يحقق الضمانات الكافية لسرية المعلومات التي يتم تبادلها عبر أجهزة الاتصالات باعتبار أنه قد أصبح متاحاً الآن أجهزة اليكترونية على درجة عالية من التقنية يمكنها حل رموز أي شفرة في أقل وقت .

وحلا لمشكلة الشفرة ، يتم استخدام أجهزة حديثة تثبت إحدى وحداتها في أجهزة الأرسال ، والوحدة الأخرى في أجهزة الاستقبال ، فمعد اجراء أي مكالمة تقوم الوحدة الأولى بتشفيرها وفق نظام خاص (وسري وفور وصول المكالمة للوحدة الثانية تقوم بفك رموز الشفرة وإعادة المكالمة لأصلها الطبيعي ، ومن خلال هذا الجهاز يتم السيطرة على المعلومة طوال المسافة ما بين جهاز الأرسال وجهاز الاستقبال .

والمشكلة في هذه الأجهزة هي معرفة الشفرة التي يستخدمها الجهاز والتي من خلالها يمكن فك رموز أي اتصال عقب التقاطه من وحدة الأرسال ، كما أن أسلوب الشفرة المعقدة الذي يستخدم في نقل المعلومات المتداولة بين السفارات يواجه أيضا نفس المشاكل ، وعموما

فإن معرفة سر الشفرة في أي جهاز تكفي للحصول على أي معلومات ومشكلة الحصول أو معرفة الشفرة هو ما يأخذ العلم الحديث على عاتقه أمر الوصول إليها وحلها في الوقت الذي يقدم لنا ما يعيق ويصعب الوصول إلى حل رموزها .

وهناك أمر آخر يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية وهو موضوع استغلال وتجنيد الأفراد المبتعثين في مأموريات للخارج ، للتعامل باسم المنشأة في العديد من الأعمال ، والذي يتم التقاطهم بمجرد الوصول للإيقاع بهم والحصول منهم على أي معلومات .

لذلك كان لازماً أن نلفت النظر إلى ضرورة اختيار أكفأ العناصر وأكثرها ولائاً للمنشأة وتوعيتهم التوعية اللازمة التي تؤمنهم في تحركاتهم واتصالاتهم وعلاقاتهم ، والحاقهم بدورات تدريبية تصقل من قدراتهم ، وتنمي لديهم المهارات ، وتغير من السلوكيات التي تمكنهم من كشف أي محاولات يكون من شأنها الإيقاع بهم .

## ٤- أمن وسائل الانتقال

عرضنا سابقا كيفية تأمين دخول الأفراد المنشأة ، حيث افترضنا أنهم يحضرون الى المنشأة راجلين ، ولكن في حالة حضورهم بمركبات أيا كان نوعها فالأمر يقتضي هنا أن نعرض لكيفية تأمين هذه المركبات ومن ثم تأمين سلامة وأمن المنشأة . وعموما ، ف سواء كان الأفراد عاملين أو مترددين أو زائرين ، فالغرض الآن هو تواجدهم في إحدى المركبات مما يقتضي وضع نظام يكفل السيطرة على دخولها وخروجها وأثناء تحركها وتواجدها داخل المنشأة .

### ١/٤ دخول وخروج المركبات

يلزم وضع نظام تحكمه ضوابط وقواعد لدخول وخروج المركبات من المنشأة . ومن هذه القواعد المتعارف عليها :

- وضع الحواجز اليدوية أو الكهربائية على البوابات حتى يمكن السيطرة على دخول وخروج السيارات والتأكد من هويتها وصلاحياتها للدخول أو الخروج .
- منح تصاريح خاصة ، ذات لون وشكل معين لاصحاب السيارات المصرح لها بالدخول ، مع مراعاة وضع التصريح في مكان محدد في مقدمة كل سيارة ، وعلى أن تمنح سيارات العاملون المترددون تصاريح بلون آخر لتمييزها عن سيارات العاملون ، كذلك يمكن منح بعض اصحاب السيارات الذين يقومون بأعمال مؤقتة ، كالأعمال الأنشائية ، تصاريح مؤقتة ، تسحب منهم عقب انتهاء العمل .

- السيارات التابعة للمنشأة يفضل أن تأخذ لون واحد ، ويوضع عليها ( بادج ) أو شعار المنشأة ، والمكان الدارج لوضعها هو الأبواب الامامية كما يلصق على مقدمة السيارة التصريح الخاص بها .
- هذا بالإضافة إلى أمر التشغيل الخاص بكل سيارة والذي يحمل

البيانات الرئيسية التالية :

- × اسم سائق المركبة .
- × بيانات خاصة بالسيارة ( لونها .. الموديل .. رقمها السري .. ورقمها الكودي .. الخ )
- × نوع المأمورية .
- × اسم القائم بالمأمورية وعدد مرافقيه واسمائهم .
- × رقم عداد السرعة عند الخروج للمأمورية .
- × رقم عداد السرعة عقب العودة ( وهذا يوقع عليه القائم بالمأمورية وعلى مسئوليته ، عقب انتهاء المأمورية ) .
- × ... الخ .

- والوضع الطبيعي هو منع الزيارة نهائيا لأي من العاملين في المنشآت الهامة . وإن كانت هناك ظروف خارجة عن الإرادة والنظام المتبع في المنشأة . قد تلجأ بعض المنشآت إلى تحديد أماكن في اطراف المنشأة وبعيده عن الأماكن الهامة ، تخصص لثل هذه الظروف ، والبعض الآخر يسمح بالزيارة تحت السيطرة والملاحظة التامة .
- كذلك يمنع دخول السيارات الخاصة إلى المنشأة ، ويخصص لها أماكن انتظار خارجها ، وفي هذه الحالة تقوم المنشأة بتوفير سيارات

نقل جماعي للعاملين بها ، وفي حالة تعذر ذلك يخصص لها مكان داخل المنشأة بعيداً عن الأماكن الهامة ، شريطة أن يحاط بسور وتعين عليه الحراسة اللازمة .

- لا يسمح باقتراب أو انتظار السيارات حول حدود المنشأة المحاطة بالسور .

- تخضع السيارات المصرح لها بالدخول الى المنشأة للرقابة والملاحظة ، بحيث لا يسمح لها بالتجول في أنحاء المنشأة ، إذ يجب توجيهها وفور التصريح لها بالدخول الى المكان المخصص للوقوف تحت اشراف مسؤولي الأمن والحراسة المكلفين بذلك .

- تخصيص بوابات لسيارات النقل التي تتولى عمليات نقل منتجات المنشأة ، مع وضع نظام أمني يضمن سلامة الشحن والتفريغ تحت اشراف مسئول الأمن الذي يتولى التأكد من مطابقة الحمولة للمواصفات والشروط الأمنية ، واعطاء هذه السيارات تصاريح تعمل بمقتضاها في المنشأة .

يبقى بعد ذلك ان نعرف الإجراءات التي يجب اتباعها عند قدوم سيارة تجاه بوابة المنشأة من الخارج وذلك من خلال المثال التالي :

حراس أمن احد المنشآت الهامة ، يعملون في يقظة ، حيث كل منهم يؤدي عمله ودوره المكلف به ، وفي هذه الأثناء تقترب من الحاجز الكهربائي للبوابة إحدى السيارات .

وعندئذ لا بد أن نفرق بين ما إذا كانت هذه السيارة :

- سيارة تابعة للمنشأة .

- سيارة تحمل تصريح دخول للعاملين بالمنشأة .
- سيارة تحمل تصريح دخول المترددين على المنشأة .
- سيارة تحمل تصريحاً مؤقتاً .
- سيارة لا تحمل أي تصريح .

ففي حالة السيارة التابعة للمنشأة ، يلاحظ حارس الأمن لون السيارة والبادج المطبوع على أبوابها الجانبية ، بالإضافة الى معرفته الشخصية بالسائق ، والمرافقين حيث يلزم أن يتأكد من ذلك جيداً ، وله أن يقوم بإجراء التفتيش اللازم اذا اقتضى الأمر ثم يقوم بالسماح لها بالدخول ويتم رفع الحاجز الكهربائي ، وفي نفس الوقت يقوم حارس الأمن الآخر بتسجيل رقم السيارة وساعة عودتها واسم السائق والمرافقين ورقم عداد السرعة وبيانات أمر التشغيل ... الخ وذلك في دفتر أحوال أعد لهذا الغرض .

وبافتراض ، أن حارس الأمن ، وهو يلاحظ الراكبين للسيارة ، تهيئ له أن هناك أحد الأفراد لا يعرفه ، ففي هذه الحالة يطلب نزوله من السيارة ويتبع معه الإجراءات التي سبق أن تحدثنا عنها بالنسبة لدخول الأفراد .

وتتبع نفس هذه الإجراءات بالنسبة للسيارات الخاصة بالعاملين بالمنشأة وسيارات المترددين التي تحمل تصريحاً مؤقتاً .

أما بالنسبة للسيارة التي لا تحمل أي تصريح ، فيقوم الحارس بالتوجه الى قائدتها للاستفسار عن الآتي :-

- ما سبب الحضور للمنشأة ؟ .
- من الذي يريد مقابلته ؟ .
- وهل هي زيارة عامة أم خاصة ؟ .



- وهل هناك موعد أم لا ؟ .

فإن تبين للحارس أنه قد حضر لمقابلة أحد العاملين بالمنشأة للاتفاق على أعمال تتعلق بها ، فيطلب منه بطاقة تحقيق شخصيته ، وإن يأخذ جانب الطريق ، ثم يتصل الحارس بالشخص المطلوب زيارته حتى يتأكد من المعلومات التي لديه ، وعلى الفور يسلم الزائر بطاقة زائر ليضعها على صدره وبطاقة للسيارة ليضعها على " برابريز " السيارة ، ويرشده الى المكان المخصص لانتظار السيارات الخاصة ، ومكان الشخص الذي يريد مقابلته .

ثم يرفع الحاجز الكهربائي ويسمح له بالدخول ، وينبه على الحارس الداخلي بمتابعته حتى يضع سيارته في مكان الانتظار المحدد ، وفي نفس الوقت يكون الحارس المكلف بالقيود في دفتر الأحوال قد أدرج في دفتره رقم السيارة ولونها ، والموديل ، وساعة الدخول ، ورقم كارت الزيارة ورقم كارت تصريح السيارة ، واسم سائق السيارة ، والشخص المطلوب زيارته ... الخ .

( وعلى سبيل المثال كان رقم القيد في الدفتر ١٤ ح أي ١٤ " أحوال " ) .

ويتوالى بعد ذلك دخول وخروج السيارات والأفراد ، وبعد ساعتين تقترب من البوابة سيارة آتية من الداخل ، فيتقدم اليها الحارس حيث يتضح له انها السيارة التي سبق دخولها ، فيتسلم من السائق التصريح بالزيارة ، وتصريح دخول السيارة ، ويعيد اليه بطاقة تحقيق الشخصية الخاصة به ، ويرفع الحاجز الكهربائي ليمسح له بالخروج . وفي هذه الأثناء يقوم الحارس المكلف بالقيود في دفتر الأحوال بإثبات حالة الخروج مشيراً الى بند الدخول ، وغالباً ما يكون نص البند كالاتي : الحاقاً للبند رقم ١٤ ح اليوم والخاص ب ..... فقد انتهت الزيارة ... " .

والمقصود من المثال السابق ومن استعراض الخطوات التي يجب اتباعها للسماح بدخول أو خروج السيارات من وإلى المنشأة هو إيضاح الأسس والقواعد التي يجب مراعاتها بالنسبة لدخول وخروج السيارات وذلك لضمان أمن وسلامة المنشأة .

#### ٢/٤ أماكن وقوف المركبات

ادت زيادة عدد السيارات في أيامنا هذه ، حيث أضحت من الضروريات إلى مشاكل بالنسبة لعدد ومساحة المواقف التي تستوعبها . فالعديد من المنشآت لم تدخل في اعتباره هذه المشكلة ، أو على الأقل لم تكن تتوقع أنها ستكون أحد المشاكل الهامة التي ستواجهها فيما بعد . ولا شك أن كل منشأة تبني انتظام سير العمل بها في المواعيد المحددة . ومن أجل ذلك فهي تحرص على حضور العاملين وعدم تأخيرهم عن مواعيد الحضور المقررة بصورة تؤثر على الكفاءة الإنتاجية لها . لذلك حرصت المنشآت ، بعد أن تبين لها أن أغلب مشاكل تأخير العاملين تنحصر في عدم توافر مواقف السيارات الكافية وبالصورة المنظمة التي تستوعب أكبر عدد منها ، على التدخل وحل وتنظيم هذه المشكلة من جانبيها . وبذلك أضافت المنشآت إلى مشاكلها الأمنية مشكلة أخرى على جانب كبير من الأهمية هي مشكلة مواقف السيارات ، هل تكون داخل المنشأة أم خارجها ؟ . وأي السيارات يسمح لها بالوقوف في المواقف الداخلية وأيها في المواقف الخارجية ؟ وما الحل إذا لم يكن من المتاح توفير مواقف خارجية ؟ ثم كيف سيتم تأمين المنشأة في حالة دخول سيارات العاملين وغيرها في المواقف الداخلية ؟ .

تساؤلات كثيرة ، يتعلق جميعها بمسألة توفير المواقف واتخاذ الإجراءات الأمنية التي تكفل حماية المنشأة من الناحية الأمنية .

#### ١/٢/٤ توفير مواقف السيارات .

لا شك ان توفير مواقف للسيارات يعتبر مشكلة بالنسبة للمنشآت لا سيما التي خلى تخطيطها الانشائي منذ البداية من ايجاد مواقف للسيارات سواء كانت خارجها أم داخلها ، وقد يكون حل المشكلة في محاولة ايجاد أرض فضاء لتخصيصها لتصبح مواقف للسيارات .

وفي حالة عدم توفر المساحة اللازمة خارج المنشأة ، يمكن اللجوء الى حل آخر ، وهو الاتصال بالمنشآت أو البنايات المجاورة التي لديها مواقف والاتفاق معها على الوضع الذي يسمح بحل مشكلتها ، فقد يكون لدى احداها امكانية لاستيعاب عدد أكبر من السيارات .

وقد يصل الأمر ، الى محاولة الاتفاق مع بعض المقيمين حول المنشأة لشراء المكان وهدمه واقامة مبنى متمدن الطوابق ليستوعب أكبر عدد من السيارات .

والمشكلة داخل المنشأة كما هي خارجها ، حيث يأخذ التفكير مجراه في محاولات لايجاد أماكن لوقوف السيارات قد تكون أعلى المباني أو أسفلها اذا كان الأمر يسمح بذلك هندسيا وأمنيا .

وربما يصل الأمر الى اتجاه آخر ، وهو محاولة الحد من اعداد السيارات الخاصة ، وذلك بتخصص سيارات كبيرة يحدد لها خطوط سير ومواقف معينة ، ينتظر فيها العاملين لنقلهم لموقع المنشأة .

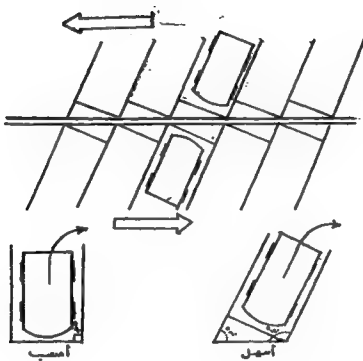
كذلك يمكن الاتصال بالمسؤولين بالنقل العام لمحاولة مد الخطوط العامة حتى المنشأة أو أقرب مكان لها ، وبذلك يتجنب العاملون الحضور للمنشأة بسياراتهم ومواجهة مشكلة الانتظار وعدم وجود المواقف الكافية .

#### ٢/٢/٤ الإجراءات والتعليمات

الخطوة التالية بعد ذلك هي وضع التعليمات واتخاذ الإجراءات التي يمكن من خلالها تنظيم استخدام المواقف التي تم توفيرها وهي :

- التخطيط المناسب لأرض الموقف الذي يستوعب أكبر عدد ممكن من السيارات ، وقد وجد بالدراسة أن أنسب زاوية للتوقف هي ما بين ثلاثين وستين درجة تبعاً لشكل أرض الموقف ، وهذا يعني أن الشكل الذي تأخذه السيارة في الموقف يكون على شكل مائل أي على شكل ٧ وهذا الوقوف يجعل الرفرف الأيمن للسيارة يقابل الرفرف الأيسر للسيارة المقابلة لها . وبالتالي يمكن تجنب اصطدام الرفرفين بتوقيف السيارات على أحد جانبي شريط التقسيم بزاوية ٦٠ ، والسيارات المواجهة لها على الجانب الآخر بزاوية ١٢٠ ، هذا مع إمكانية وضع حواجز أمام كل سيارة لتعمل كمصد للمجل الأمامي .

ويوضح الشكل التالي تخطيط جزء من أحد مواقف السيارات .



- مراعاة الفراغ بين السيارات ، وحتى يستوعب الموقف العدد الأكبر وقد وجد بالدراسة أيضا أن الفراغ المناسب الذي يجب تقديره هو ما بين ٧ ، ١٠ أقدام وذلك يتوقف على حجم السيارات ، هذا مع ضرورة الالتزام بالفراغ أو المكان المخصص لكل سيارة حتى لا يؤدي عدم الالتزام الى وجود اختناقات وعدم سيولة حركة المرور في منطقة الموقف .
- التخطيط السليم للطرق المؤدية الى مواقف السيارات ، بمعنى أن تكون الطرق المؤدية للموقف موضح عليها اسهم الدخول والخروج ، وأن تكون بالسعة المناسبة التي تسمح بسيولة المرور .
- تحديد السيارات التي ستقف في المواقف الخارجية والداخلية للمنشأة فمن الطبيعي أن مساحة المواقف لن تستوعب سيارات جميع العاملين ، الأمر الذي يستلزم وقفة يتحدد من خلالها من سيكون له صفة الدخول بسيارته ، ومن سيتركها خارج المنشأة .
- ولحسم هذه الأمور لا بد من تحديد أولويات فعلى سبيل المثال تكون المواقف الداخلية للمديرين وحتى مستوى معين ، والعاملون الذين تقتضي طبيعة عملهم كثرة الدخول والخروج أثناء العمل .... وهكذا بحيث يعرف كل من العاملون المكان المخصص له سواء داخل أو خارج المنشأة ويبقى بعد ذلك ترتيب وقوف السيارات في المواقف الداخلية وسيكون أيضا بنفس الأسلوب وهو تحديد من له الأولوية تبعاً للدرجة الوظيفية التي يشغلها في المنشأة ، وطبيعة العمل الذي يؤديه .

- تحاط المواقف الداخلية للسيارات بسيياج شبكي يكون له أكثر من مدخل ومخرج ، مع مراعاة عدم استخدام هذه المداخل أو الخارج كلها في وقت واحد الا ساعة الضغط المروري ( الذروة ) أو في حالة الطوارئ ، وفيما عدا ذلك يفضل استخدام أقل عدد من المداخل والخارج بحسب الحاجة حيث يكون ذلك أفضل من الناحية الأمنية ،ويمكن السيطرة على حركة المرور بتنظيم ساعات العمل ، بحيث لا تؤدي الى اختناقات مرورية عند لحظة الانصراف من العمل ومع ملاحظة أن تكون المداخل والخارج ذات اتجاه واحد .
- توضع علامات مميزة على السيارات التي يسمح لها بالدخول ولها حق استخدام المواقف الداخلية ، واذا كان هناك أكثر من موقف فيلزم أن يوضح في التصريح أو العلامة رقم الموقف أو اللون المخصص له .
- يخصص للموقف حارس أمن أو أكثر تبعا لمساحته ، وعدد السيارات المستخدمة له ، وتكون مهمته تنفيذ التعليمات الأمنية والمرورية ، وملاحظة العلاقات والتصرفات المشبوهة التي يمكن أن تتم داخل الموقف والتي قد تتعلق بوضع أو نقل أشياء غير مصرح بها .

### الفصل الثالث متطلبات تأمين وحراسة المنشآت

- ١- الأفراد
  - ٢- المواصفات الأنشائية والأمنية .
  - ٣- الأجهزة والمعدات .
- ١/٣ الأجهزة الآلية
- ١/١/٣ الأقفال والكوالين .
- ٢/١/٣ الأبواب والنوافذ المعدنية .
- ٣/١/٣ الخزائن الحديدية .
- ٢/٣ أجهزة المراقبة .
- ١/٢/٣ أجهزة المراقبة اللاسلكية .
- ٢/٢/٣ أجهزة المراقبة التليفزيونية .
- ٣/٢/٣ أجهزة تكبير الأصوات .
- ٤/٢/٣ أجهزة الكشف عن المتفجرات والأسلحة .
- ٥/٢/٣ أجهزة الاتصالات.
- ٣/٣ أجهزة الإنذار
- ١/٣/٣ أجهزة انذار المداخل والنوافذ
- ٢/٣/٣ أجهزة انذار الجدران والسقوف والأرضيات .



٣/٣/٣ أجهزة الأنذار الخاصة بالأسوار .

٤/٣/٣ أجهزة الأنذار الخاصة بالخزائن .

٥/٣/٣ أجهزة الأنذار الخاصة بالحرائق .

٤/٣ نماذج لبعض الأجهزة الحديثة .

تقوم متطلبات تأمين وحراسة المنشآت على ثلاث ركائز أساسية هي :

١- الأفراد .

٢- المواصفات الإنشائية والأمنية .

٣- الأجهزة والمعدات .

وقد تحدثنا من قبل عن المتطلب الأول والخاص بالأفراد ، اما المتطلب الثاني فهو يعني مجموعة المواصفات الإنشائية التي يجب الالتزام بها عند بناء أو تشييد أي منشأة ومن بين هذه المواصفات مجموعة شروط أمنية لا بد من مراعاتها .

والملاحظ أن بعض المنشآت لا تهتم بمراعاة تنفيذ هذه المواصفات ، لا من الناحية الهندسية ولا من الناحية الأمنية فتكون النتيجة هي عدم القدرة على التخطيط الأمني السليم لهذه المنشآت .

والواقع أن هذه المواصفات ، ولكونها تبدأ أساساً منذ لحظة التصميم الهندسي للمنشأة ، قلست محلاً لهذه الدراسة .

ومن ثم سوف يتم التركيز على المتطلب الثالث والخاص بالأجهزة والمعدات وفي هذا الصدد ، فقد انتشرت في الآونة الأخيرة العديد من الأجهزة والمعدات الأمنية التي تستخدم في تأمين وحماية المنشآت ، وكان للتطور العلمي والتكنولوجي اثره الواضح على ما تؤديه هذه الأجهزة من وظائف ذات تقنية عالية من شأنها مقاومة التحدي الذي جاوز الحدود، ومواجهة الأنشطة الإجرامية التي تطورت اساليبها .

وقد أقدمت العديد من المنشآت على تركيب هذه الأجهزة لما تؤديه من دور فعال في كشف واحباط محاولات التخريب والإضرار بها إضافة إلى انها توفر في اعداد الحراسة البشرية ، وتمكنهم من أداء عملهم بدقة ، بل تمكنهم من القيام بأعمال يتعذر

عليهم القيام بها دون تواجدها ، هذا الى جانب أن نسبة الخطأ بالنسبة لهذه الأجهزة تكاد تكون معدومة .

ولكن يجب الا يغيب عن بالنا أننا مهما استخدمنا من أجهزة ، ومهما كانت درجة تقدمها وتطورها ، فإن إرادة الفرد وجهده هو الأساس في تشغيلها كما لا نفعل عن أن هذه الأجهزة تعمل بالطاقة الكهربائية التي اذا انقطعت أصبحت عديمة الجدوى ، ونعتقد أن قطع الكهرباء لن يكون صعبا على محترفي التخريب والتدمير . كما أنه في الوقت الذي تحاول الاختراعات الحديثة والتطور العلمي أن تقدم ما يخدم الأمن وكشف الأنشطة الإجرامية قبل البدء فيها ، هناك أيضا ما يُقدم أجهزة حديثة وابتكارات تمكن المجرمين والمخربين من تعطيل عمل تلك الاختراعات .

وعلى أي حال ، فإن إنتشار استخدام هذه الأجهزة أصبح ضرورة ، بعد أن تبين أن الاعتماد على العنصر البشري وحده في الأمن والحراسة أصبح غير كافياً ، لا سيما مع الزيادة المطردة في حجم المنشآت وأهميتها ، وقيمة ما تؤديه للمجتمع من خدمات .

ويمكن تقسم هذه الأجهزة الى ثلاثة أنواع<sup>(٣)</sup> .

### ١/٢ الأجهزة الآلية

وتستخدم هذه الأجهزة في تأمين الداخل والمنافذ ، ومن أمثلتها :

١/١/٢ **الاقفال والكوابل** ، ومع انها من العوامل التي تصعب ارتكاب النشاط الإجرامي ، الا أنها ليست مانعة ، إذ أن أغلبها يمكن فتحه بشيء من الخبرة والوقت والصبر .

وهي تأخذ أشكالاً كثيرة وأنواعاً عديدة ، فمنها العادي . والذي يعطي انذاراً لدى محاولة فتحه بغير مفتاحه الأصلي ، ومنها ما هو متصل بسلسلة قصيرة تقفل من الداخل ... الخ .

والشائع استخدام الأقفال والكوالين داخل المنشأة لا سيما في الأماكن الهامة ، واستكمالاً لعملية التأمين بهذا الأسلوب ، يلزم وضع نظام لاستخدام المفاتيح الخاصة بها ، حيث يتطلب أمن المنشأة تعيين مسئول عنها تكون مهمته حفظها بطريقة محكمة سواء أثناء العمل أو بعد انتهاء العمل ، وإن يكون هناك ضوابط لعملية التسليم والتسلم ، كأن يثبت ذلك في دفاتر وسجلات مدرج بها التاريخ والوقت وتوقيع المستلم .... الخ

كما أن استخدام هذا الأسلوب في التأمين يقتضي ضرورة تغيير الأقفال أو الكوالين من وقت لآخر ، وخصوصاً عند تغيير الأشخاص المسؤولين عنها ، أو الأبلغ بضياع المفاتيح الخاصة بها .

**٢/١/٣ الأبواب والنوافذ المعدنية** ، وهذه أيضاً تعتبر أحد أساليب تصعيب الدخول عن طريقها إلى المنشأة ، وإن كانت أيضاً يمكن كسرها باستخدام القوة أو الحيلة .

وكون هذه الأبواب والنوافذ معدنية أو ذات قضبان حديدية لا يجعلها وسيلة كافية للتأمين ، لذا يفضل تزويدها بأجهزة مراقبة أو أنذار تجعلها أكثر فاعلية وأكثر تحصيناً .

**٢/١/٣ الخزائن الحديدية** ، ويندرج تحت مفهومها الدواليب الصلبة ، التي تحفظ بداخلها الوثائق والمستندات والأشياء الهامة الخاصة بالمنشأة ،

وتختلف من ناحية انواعها وأحجامها ، كما أنها تختلف فيما بينها من حيث قوتها ومئاتها ، إذ ظهرت أنواع جديدة من الخزائن لا تتأثر بالحريق أو التفجير ... الخ وتغيرت في مكوناتها بما يجعلها أكثر تحصيناً . ففنها من أشتمل جدارها على طبقة خارجية صلبة ، ثم تليها طبقة عازلة للحرارة ، ثم طبقة كيميائية تكون لها فاعلية عند محاولة صهر الجدران بمصهر ناري كالأكسوجين ..... الخ هذا بالإضافة الى تحصين بعض الخزائن بأنواع من الأقفال وصل التطور اليها بجعلها رقمية أو تعمل ببصمة الصوت .. الخ .

٢/٣ **أجهزة المراقبة** ، وتستخدم هذه الأجهزة بغرض الكشف المبكر عن أي أخطار يمكن أن يترتب عليها الأضرار بالمنشأة ، كما يمكن من خلالها مراقبة سير العمل داخل المنشأة ، والتأكد من قيام أفراد الحراسة المكلفون بأمن المنشأة بعملهم على الوجه الذي يضمن سلامة المنشأة وأمنها .  
ومن أمثلة هذه الأجهزة :

١/٢/٣ **أجهزة المراقبة اللاسلكية** ، وهي أجهزة يمكن عن طريقها متابعة تحركات أفراد الحراسة أثناء عملهم ، وسرعة الاتصال للأبلاغ عن حدوث شيء أو طلب النجدة .. الخ وهذه الأجهزة موزعة على أماكن متفرقة بالمنشأة وعلى الأسوار ولها غرفة مراقبة يتم من خلالها الاتصال بأفراد الحراسة في أماكن اختصاصهم ، كما يمكن لأفراد الحراسة ايضاً الاتصال عن طريق هذه الأجهزة الفرعية لغرفة المراقبة للإبلاغ عن شيء أو لمجرد اثبات تواجدهم في مواقيت محددة ، وأهم ما يميز هذه الأجهزة هي سهولة الاتصال الفوري ، وصعوبة العبث بها .

وقد تطورت هذه الأجهزة بشكل ملحوظ ، لا سيما فيما يتعلق بحجمها ودورها ، مما ساعد على إنتشار إستخدامها في العديد من المنشآت .

**٢/٢/٣ أجهزة المراقبة التلفزيونية ،** وهي اجهزة يتم تثبيتها في المواقع الهامة بالمنشأة ، مثل المداخل والمخارج ، والأسوار ، والممرات والطرق ، وأماكن التجمع ، وغرف التشغيل ... الخ وذلك بغرض مراقبة الحركة داخل المنشأة من خلال نقل صورة حية لما يجري في كل موقع الى غرفة المراقبة المركزية عن طريق دائرة تلفزيونية مغلقة .

**٣/٢/٣ أجهزة تكبير الاسوات ،** وهي عبارة عن مكبرات صوت تحتوي على ميكروفونات شديدة الحساسية ، يتم تثبيتها في بعض الأماكن الهامة بالمنشأة ، وذلك للكشف عن أي حركة أو صوت غير عادي في هذه الأماكن ، وتستخدم هذه الأجهزة بكفاءة في غير أوقات العمل ، حيث يسمع بوضوح أي صوت غير عادي أو أي حركة غير عادية في الأماكن المثلث بها هذه الأجهزة ، فيتم الانتقال فوراً لأستجلاء الأمر ، واتخاذ الاجراءات الأمنية التي تحيط أي محاولة إجرامية في بدايتها .

**٤/٢/٣ أجهزة الكشف عن المتفجرات والأسلحة ،** وهذه الأجهزة تقوم اما على فكرة كشف كل ما هو معدن ، أو فكرة الأشعة التي يمكن أن تبين الأجسام الغريبة الموجودة داخل العيوب أو الطرود . فالاعتماد على أجهزة كشف المعادن ، غالبا ما لا يحقق الهدف منه ، إذ لا يخلو جسم من وجود قطع معدنية من أي شكل أو نوع ، فنجد أن جهاز الأنذار يعمل لمجرد شخص يحمل مفاتيح أو أقلام معدنية ، أو حتى

المسامير الطبية التي تربط وصلات أجزاء جسمه الذي تأثر بحادث سيارة منذ فترة سابقة .

قازا اشار الأنذار بوجود شىء معدني ، فليس هذا أمر قاطع بأن من يطلق بحقه الأنذار يحمل سلاحاً ، ولكن أخذاً بالأحوط تتم عملية التفتيش .

واذا انتقلنا الى الأجهزة التي تستخدم الأشعة ، فإنها تكون مفيدة في الكشف عن المواد الغريبة غير المتجانسة التي يتم اخفاؤها داخل أي محتويات مغلقة فبمجرد مرور العبوات أو الطرود على هذه الأشعة تظهر على شاشات تلفزيونية صورة ما بداخلها بشكل يسمح باكتشاف أي شىء غريب يحرك الشك داخل القائم بعملية المراقبة ، فيقوم على الفور باتخاذ الإجراءات الأمنية التي تستوضح أي غموض شاهده أو لاحظته .

**5/2/3 أجهزة الاتصال** ، يتوقف نجاح أي جهاز أمني على مدى كفاءة نظام الاتصال الذي يتحقق من خلاله سرعة إتخاذ إجراءات السيطرة وضوابط الأمن .

وتكشف أهمية الاتصالات عن ضرورة وجود الوسيلة التي يتحقق عن طريقها سرعة تداول ونقل المعلومة بالاسلوب المناسب والوقت المناسب .

واذا كان الوقت المناسب من الأهمية التي تجعل هناك ضرورة ملحة الى أجهزة اتصال يمكن من خلالها تحقيق هذا الهدف ، فقد أصبح لازماً تزويد أفراد الحراسة بأجهزة اتصال يستطيعون عن طريقها تلقي الأوامر والتعليمات ، والابلاغ عن الوقائع والأحداث وطلب العون والمساعدة في الوقت المناسب .

ولما كانت أجهزة الاتصال تسبب قلق وإزعاج للأنشطة الإجرامية بوجه عام ، فيعمد المجرمون الى التشويش على الاتصالات بكافة وسائل العلم والتكنولوجيا الحديثة بقصد تعطيل وصول الرسائل ، من هنا استلزم الأمر ضرورة استخدام أجهزة حديثة متطورة . متعددة القنوات ، ذات مدى قوي ، يصعب تأثرها بأي ترددات تضعف من كفاءتها . أو تشوش على استقبالها أو إرسالها . هذا الى جانب استخدام نظام الشفرة في ارسال الرسائل الهامة ، وأن يتم تغييره من وقت لآخر ، ضماناً لعدم فك رموزها .

**٣/٣ أجهزة الانذار** ، وهي عبارة عن أجهزة متعددة الأشكال والأحجام منها ما يتم تركيبه على الداخل والمنافذ أو على الأماكن الهامة والخزائن والمستودعات . ومنها ما يتم وضعه على الأسوار .... الخ وتعطى هذه الأجهزة انذاراً صوتياً أو بصرياً بمجرد لمسها أو الاقتراب منها ، وقد حدثت طفرة هائلة في تكنولوجيا أجهزة الانذار لا يتسع هنا المجال لحصرها ، فقد تم تزويد هذه الأجهزة بكاميرات تصوير يمكنها التقاط صورة واضحة لن يقترب منها . وسوف نذكر على سبيل المثال بعض أنواع أجهزة الانذار .

**١/٣/٣ أجهزة انذار المداخل والمنافذ** ، وهي أجهزة كهربائية أو اليكترونية يتم تثبيتها على الأبواب والنوافذ لتعطي انذاراً لدى أي محاولة لفتحها . سواء بالكرس أو الضغط أو بالمفاتيح المصطنعة ، ويصل الانذار الى غرفة المراقبة حيث تتخذ الإجراءات القوية لطاردة الشخص المعتدي والقبض عليه . وغالباً ما يكون الانذار في مثل هذه الحالات مسموعاً فيخل بالتحذير النفسي للمجرم ويضعه أمام خيار واحد هو الهرب سريعاً .



كذلك يمكن وضع أجهزة إنذار على الأجزاء الزجاجية في الأبواب والنوافذ وفنارين العرض الزجاجية ، وهذه الأجهزة عبارة عن رقائق شفافة من المعدن تحمل تياراً كهربائياً يمكن لصقها على الزجاج ، ومن خلال اتصالها بغرفة المراقبة يدوي إنذاراً لدى أي محاولة للكسر أو اللمس ... الخ .

كما يمكن أن تكون شرائط من الألومنيوم داخل تركيب الزجاج نفسه ، بحيث يكون الزجاج معد أصلاً وبه خاصية الإنذار .

**٢/٣/٣ أجهزة انذار الجدران والسقوف والارضيات ،** ويتم عند الحاجة .

وأثناء البناء ، تزويدها بأسلاك تمر في عوازل حيث تحمل تياراً كهربائياً ، ومن خلال توصيل هذه الأسلاك بغرفة المراقبة يصدر الإنذار فور محاولة الدخول الى هذه الأماكن ، كما يمكن استخدام أجهزة الأشعة غير المرئية . والأجهزة التي تصدر موجاتاً صوتية فلدى مرور أي شخص قاطعاً لها . تعطي إنذاراً صوتياً ، وهي تعمل بالكهرباء أو البطارية .

**٣/٣/٣ أجهزة الانذار الخاصة بالأسوار .** ويتم تركيبها على أسوار المنشأة من الخارج . وتعتمد فكرتها على قطع المجالات الكهربائية التي تعطي إنذاراً صوتياً لدى مرور أحد قاطعاً لها ، وتعمل بالكهرباء أو البطارية . يصدرها الجهاز عند أي محاولة للاقترب من الأسوار أو تسليقها . فينشأ عند قطع الدائرة الكهربائية إنذاراً بغرفة المراقبة . يمكن أن يحدد من خلاله مكان محاولة الاقتحام أو التسلل .

والأنواع الحديثة تعمل اليكترونيا من خلال تيار متقطع ذو نبضات معينة تحدث إنذاراً في حالة إختراقها . كما أن هناك أنواعاً أخرى تعمل عن طريق

ارسال حزم من الأشعة غير المرئية يتم استقبالها بواسطة صمامات كهربية ومغناطيسية تعطي انذاراً عند قطع مسارها من جانب أي متسلل ، وهذه الأجهزة مفيدة بالنسبة للمنشآت الكبرى والمصانع والبنوك والسجون .. الخ .

**٤/٣/٣ أجهزة الانذار الخاصة بالخزائن** ، وهي أجهزة يتم تثبيتها على أبواب الخزائن حتى تؤمنها ضد أي محاولة لفتحها بغير مفتاحها الأصلي ، وهناك أنواع من الأجهزة تعمل آلياً عن طريق قطع الدائرة الكهربائية ، وأخرى إلكترونية تعمل بمجرد اقتراب أحد منها كما أن هناك أيضاً نوع يعمل بالأشعة غير المرئية .

**٥/٣/٣ أجهزة الانذار الخاصة بالحرائق** ، وتعمل هذه الأجهزة على الكشف المبكر للحرائق بما يحقق القدرة على السيطرة والتقليل ما أمكن من الخسائر . ومن هذه الأجهزة ما يعمل بمجرد تصاعد الدخان الذي يعمل على توصيل التيار الكهربائي داخل الجهاز عن طريق الوحدة الحساسة للدخان التي بداخله ، وقد تكون لها أيضاً حساسية للغازات والنواتج الأولية للحريق ويتم تركيب هذه الأجهزة في أسقف الأماكن الأكثر تعرضاً لخطر الحريق ، أو التي يخشى من تعرضها للحريق .

كما أن هناك أجهزة تعمل فور ارتفاع درجة الحرارة ، حيث تعتمد أساساً على وجود أطراف معدنية يختلف مدى تأثرها بدرجة الحرارة ، بحيث يحدث التلامس بينهما لمجرد هذا الاختلاف ، وهو ما ينتج عنه قفل الدائرة الكهربائية فتعطي انذاراً بذلك على لوحة المراقبة ، ويمكن ضبط هذه الأطراف عند درجة حرارة معينة حيث يتم عندها التلامس وقفل الدائرة

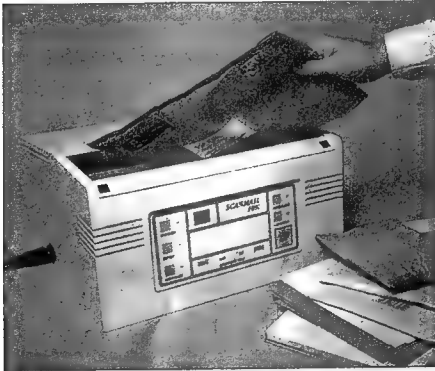
وحدوث الانذار .

ويوجد أيضا الأجهزة التي تعمل بنظرية التقاط الأشعة تحت الحمراء استناداً الى أن كل لهب يعتبر مصدراً لها ، كذلك الأجهزة التي تعتمد في حساسيتها على جزء من الأشعة فوق البنفسجية ، وهذه الأجهزة لها حساسية كبيرة جداً للهب .

وعموماً ، فإن جميع هذه الأجهزة الفرض منها التنبأ المبكر بالحريق يفضل ما ترسله من اشارات أو انذارات ، فيتحرك على أثرها مسؤولي الدفاع المدني والحريق .

### ٤/٣ نماذج لبعض الأجهزة الحديثة

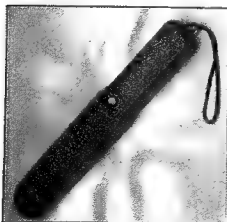
- وسوف نعرض ، على سبيل الأمثلة لبعض نماذج من الأجهزة الحديثة ،  
والتي تستخدم في بعض المنشآت الهامة :
- جهاز كشف الرسائل الفخخة ويطلق هذا الجهاز انذاراً اذا كان محتوى  
الرسالة يحوي أي متفجرات



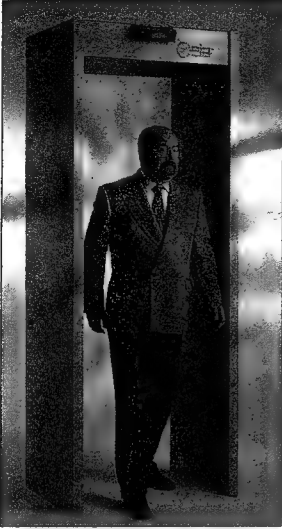
جهاز لكشف المتفجرات داخل الطرود حيث تظهر المحتويات . على شاشة تليفزيونية .



أجهزة كشف المعادن وهي أجهزة للتفتيش الشخصي ، تطلق انذار مسموع ومرئي في الحال ، ويمكن ضبط هذه الأجهزة أوتوماتيكيا ، وهي فعالة بالنسبة لكافة المعادن . وتتميز بصغر حجمها ، وسهولة استخدامها .



## بوابة كشف المعادن



وهذه البوابة تطلق اشارات بناء على برمجة اليكترونية ، يمكنها أن تفرق بين الأسلحة النارية الصغيرة والأشياء العادية ، مثل المفاتيح التي يحملها الفرد وما شابهها وذلك لتحاشي أو تجنب مشكلة الأنذار الكاذب ، ويمكن استخدامها في المطارات والمنشآت الحكومية .

وتتميز هذه البوابة الالكترونية بسرعة الاستجابة ، وعدم تأثرها مغناطيسيا على الأشياء أو الأجهزة التي يحملها الفرد بالإضافة الى سهولة استخدامها وصيانتها .



## - بطانية " للسيطرة على المتفجرات "

وتستخدم في الأماكن العامة للسيطرة على المتفجرات وذلك للتقليل ما أمكن من حجم الخسائر البشرية والمادية . وتستخدم لهذا الغرض عدد (٢) بطانية للسيطرة على شظايا الانفجار ، والتي تسبب في وقوع أغلب الخسائر سواء كانت مادية أو بشرية .

وكل بطانية تستخدم ، تتضمن حلقة توضع على قماتها ، وحول اداة التفجير ، تعمل على توجيه قوة الانفجار الأعلى ويمكن استخدام اكثر من حلقة وبطانية للسيطرة على عيوات ناسفة أكبر .



## - جهاز سمعي إلكتروني

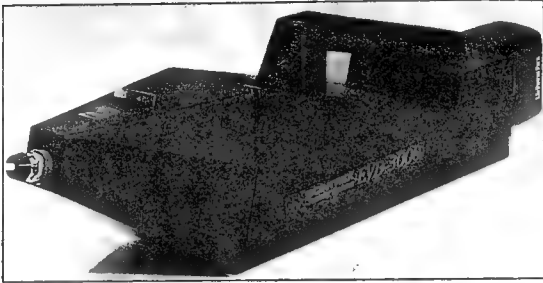
لكشف ميكانيزم توقيت العبوات  
الناشفة الموقوتة وتعمل الوحدة  
المحمولة بالبطارية وملحق بها  
اطراف حسية ، إلى جانب أمبليفيير  
معلق على الكتف ، وساعات اذن .





- جهاز محمول للكشف عن المتجرات ومكانها .

وهو جهاز سهل الاستعمال ، وخفيف  
الوزن وفعال في اداءه .

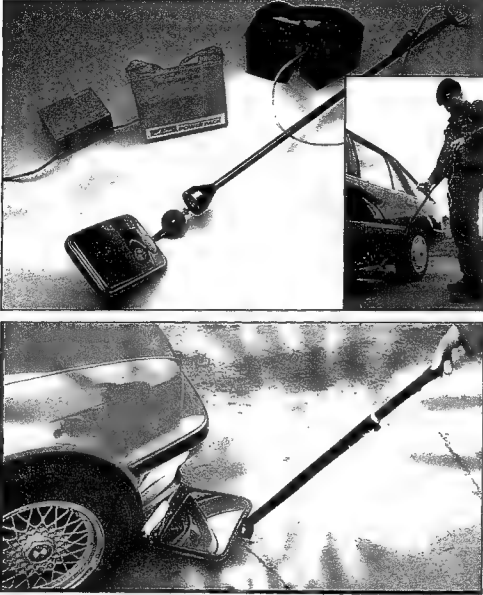


## جهاز للكشف عن المتفجرات

ويستخدم هذا الجهاز في المناطق المفتوحة مثل المطارات وجميع الأماكن التي تحتاج الى سرعة في التعرف على أماكن المتفجرات .  
والجهاز مصنع بتقنية عالية ، حيث يتمكن من التعرف على أنواع المتفجرات وتحليلها ، وتقديم ذلك كتابيا في أقل من دقيقة .

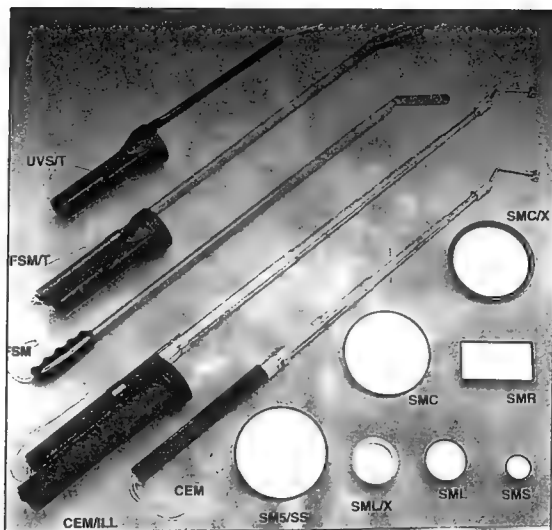


## - مرآة لكشف أسفل السيارات

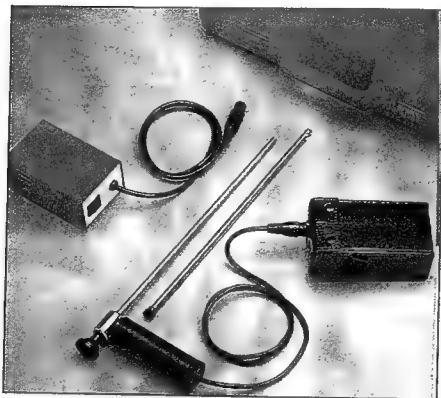


وتستخدم في الأماكن التي يتعذر الوصول إليها ، وهي مزودة بمصدر ضوئي  
لأنارة الأماكن المظلمة .

أنواع مختلفة من المرايا التي تستخدم للتفتيش أسفل السيارات



جهاز تنقيش مضىء - مزود بمصدر ضوئي مثبت في اليد بالإضافة الى  
عاكس بصري في الداخل - ويعتبر ذو كفاءة عالية في عمليات التنقيش .



## - منظار أفق بصري

( كالذي يستخدم في القواصات )

ويستخدم في عمليات التفتيش التي يتم

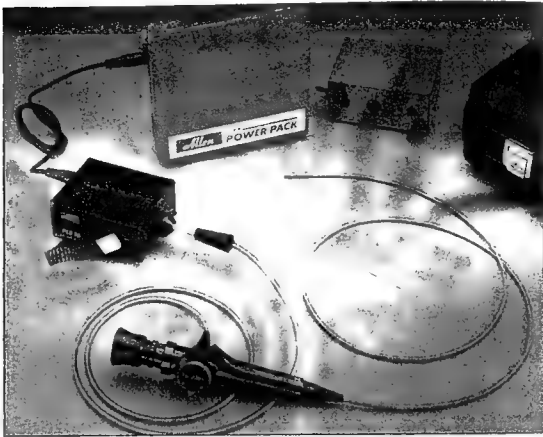
اجراؤها على الأرفق العالية

والأسقف المعلقة . وهو مزود بمصدر

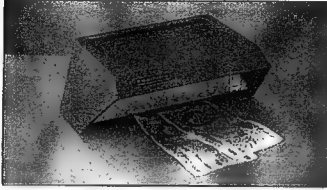
ضوئي مثبت في قمته .



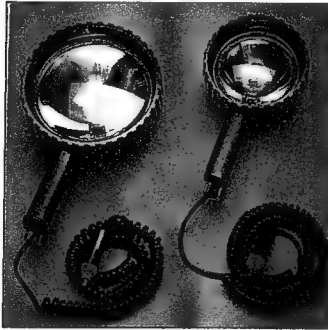
جهاز يمكن بواسطته تفتيش الأماكن الصعب الوصول إليها مثل مستودع  
البنزين في السيارة ( التتك ) ... وهو مزود بمصدر ضوئي .



جهاز للكشف عن التزوير ، ويمكن استخدامه للكشف عن أي تلاعب أو  
في بطاقات تحقيق الشخصية . أو بطاقات دخول المنشآت .



أجهزة اضاءة قوية تستخدم في عمليات التفتيش وقوتها ٥٥ وات  
هالوجين .





## الفصل الرابع

### مواقف عملية " داخل المنشأة وخارجها "

#### ١- داخل المنشأة

- ١/١ تسهيل الدخول للمنشأة .
- ٢/١ مقابلة حارس الأمن لشخص غريب .
- ٣/١ حارس الأمن يشاهد شخص يحمل حقيبة كبيرة .
- ٤/١ حارس الأمن يشاهد سيارة بدون شارة الدخول .
- ٥/١ الاشتباه في شخص .

#### ٢- خارج المنشأة

- ١/٢ شخص يدعي أنه ضريح .
- ٢/٢ افتعال حادث مروري .
- ٣/٢ افتعال مشاجرة .
- ٤/٢ مداعبة فتاة للحارس .
- ٥/٢ شخص مسن ، يدعي أنه ضل الطريق .
- ٦/٢ السؤال عن أحد العاملين بالمنشأة .
- ٧/٢ شغل الحارس ، بقذف أشياء تسقط بجانبه .
- ٨/٢ ساعي يريد يحاول تسليم الحارس رسالة .
- ٩/٢ استدعاء الحارس لمقابلة رئيسه .

- ١٠/٢ الاتصال التليفوني بالحارس ، وابلاغه بخبر.سىء .
- ١١/٢ شعور الحارس بالارهاق والاجهاد .
- ١٢/٢ دعوة الحارس لاحد اصدقائه أثناء الخدمة .
- ١٣/٢ ترك الحارس الخدمة قبل حضور زميله .
- ١٤/٢ ترك الحارس مكان حراسته للتوجه الى دورة المياه .
- ١٥/٢ انقطاع التيار الكهربائي .
- ١٦/٢ طلب النجدة من الحارس .

يتعرض حراس أمن المنشآت الهامة والاهداف الحيوية للعديد من المواقف التي تعرضهم وأمن المنشأة للخطر ، بحيث اذا لم يتبينوا بيقظتهم وفطنتهم ماهو الغرض منها فستكون العاقبة وخيمة .

ومن هذه المواقف ما يكون مباشراً كاطلاق النار عليه أو قذفه بقنبلة أو صدمه بسيارة أو طعنه بألة حادة.... الخ . وهذه المواقف تحتاج من حارس الأمن الى يقظة ولياقة ومهارة وقدرة على المناورة بالدرجة الأولى اذا كان لديه الفرصة لذلك .

ولكن هناك مواقف أخرى تتسم بالحيله والدهاء وهي متعددة ومتجددة ومتطورة ، بإعتبار أن الذكاء والهيله ليس لهما حدود .

ولما كانت هذه المواقف هي الأكثر أهمية فقد وجب عرض أمثلة لها كي تكون عبرة وتجربة نأخذ منها النصيحة والحرص .

فمن خلال عرض هذه المواقف سوف نبين لحارس الأمن الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها فتجعله فريسة سهلة لمن يتربصون به ، وفي نفس الوقت سنعرض للدروس المستفادة من هذه المواقف لنخلص منها بنصائح وإرشادات تفيد حراس أمن المنشآت في الحفاظ على حياتهم ، وتأمين المنشآت المكلفين بحراستها . وسوف نعرض لبعض هذه المواقف من خلال التقسيم التالي :

## ١- مواقف داخل المنشأة .

١/١ يقوم أحد العاملين بالمنشأة ، والذي تم تجنيده للأضرار بها بتسهيل دخول أحد الأفراد للمنشأة ، ومساعدته على الدخول في أماكن هامة يصل من خلالها الى تحقيق هدفه ، وهو في سبيل ذلك يفاقر المعينين للحراسة الداخلية أما يشغلهم في أحاديث جانبية أو ابلاغهم بشيء لأبعادهم عن مكان حراستهم.. الخ .

وحيث تتاح الفرصة يقوم المتسلل بأحد الأعمال الآتية :

- وضع متفجرات مؤقتة .
- سرقة معدات هامة .
- سرقة وثائق هامة .
- اتلاف أجهزة حساسة .
- تثبيت أجهزة تسجيل .
- اغتيال أحد المسؤولين .
- الى آخره .

٢/١ يتقبل حارس الأمن مع شخص غريب عن المنشأة ، ولا يضع على

صدره شارة أو كارت الزيارة أو لا يطابق لون الشارة التي يحملها اللون المحدد للقسم الذي تمت المقابلة فيه .

ولغفلة الحارس وعدم يقظته لهذا الشخص يتمكن من القيام بأي عمل من الأعمال التخريبية التي تضر بالمنشأة .

في حين كان الواجب على الحارس ان يستوقف هذا الشخص لسؤاله عن سبب عدم حملهِ للشارة أو الكارت ، أما اذا كان يحمل الشارة فيستفسر منه عن سبب تواجده في قسم آخر غير المصرح له به .  
وهنا سيتبين للحارس هوية هذا الشخص ، وسيتم بالاتصال بمكتب الأمن واتخاذ الاجراءات الخاصة بالتحقق من سبب تواجده المشبوه في المنطقة التي ضبط فيها .

٣/١ **حارس أمن** ، يمر أمامه شخص يحمل حقيبة كبيرة ، ولا تحرك لديه أي حس أو شعور أمني في الوقت الذي كان من المفروض أن يتولد لديه شعور بالريبة في هذا الشخص ، وبالتالي كان لا بد من استيقافه للاستفسار عن الموقف ، ولكن اللامبالاه التي استقبل بها الحارس الموقف تسببت في انفجار هائل في المنشأة وتبين أن سبب الانفجار هو هذه الحقيبة .

إذا كان على الحارس أن يكون يقظا لدى مرور الشخص أمامه ، ويقوم باعتراضه وسؤاله عن مصدر الحقيبة وما بها ويسلمه الى مكتب الأمن للكشف عليها بالأجهزة المختصة لذلك للتأكد من سلامة ما بها .

٤/١ **يرى حارس الأمن سيارة تسير في الممرات الرئيسية للمنشأة ، ولا تضع كارت التصريح بالدخول ، ولا يلتفت الحارس الى ذلك ، وتكون النتيجة أن يتحقق الهدف بانفجار عبوة ناسفة كانت في السيارة .**

قلو أن هذا الحارس استوقف هذه السيارة لمخالفتها تعليمات أمن المنشأة بعدم وضع تصريح الدخول في المكان المحدد على برايزر السيارة من الأمام واتصل لاسلكيا بمكتب الأمن للإبلاغ عنها لاختلف الوضع تماماً ، ولأمكن احباط المخطط التخريبي الذي نجحت في تحقيقه السيارة المفومة .

5/1 يشبه الحارس في أحد الأشخاص داخل المنشأة وعند الاقتراب منه يدفعه هذا الشخص دفعة قوية تفقده اتزانه ، ويندفع مسرعاً ليختفي عن الأنظار .

وعندما يتمالك الحارس قواه ويستعيد اتزانه يقوم بالاتصال بمكتب الأمن للإبلاغ وتشغيل جهاز الأنذار لتقوم قوة الأمن بسرعة الانتشار في محاولة للمثور على الشخص .  
ففي هذا الموقف ، كان على الحرس أن يأخذ حذره ويتوقع ما حدث ويستعد له ، لكي يكون سيد الموقف .

وبالتالي كان ينبغي أن يكون على علم بأساليب الاقتراب من الأشخاص المشتبه فيهم ليكون مستعداً لأي حركات مفاجئة ، وأن يكون مدرباً على أسس وقواعد التصدي لها .

## ٢- مواقف خارج المنشأة

١/٢ يتجه شخص الى حارس المنشأة مدعيا أنه ضرير ويسأله المساعدة والأخذ بيده ليعبر الطريق فتأخذ الحارس الشهامة ، ويتقدم لمساعدته آخذاً بيده ليعبر به الطريق تاركاً مكان حراسته .  
في هذه الأثناء يقوم آخر باستكمال حلقات الحيلة ، ويتسلل داخل المنشأة ليفعل فيها ما يريد .

٢/٢ إبتعال حادث مروري أمام المنشأة وفي مواجهة الحارس ، فيتوجه الحارس الى مكان الحادث تاركاً مكان حراسته اعتقاداً منه أن واجبه يحتم عليه تقديم المساعدة وتسهيل حركة المرور ، وقد فاتته أن هناك من يتحين فرصة إبتعاده عن مكان حراسته ليتسلل الى المنشأة .

٣/٢ إبتعال مجموعة من الأفراد مشاجرة أمام حارس المنشأة ، فيتوجه الحارس اليهم تاركاً مكان الحراسة في محاولة لتهدئة الموقف بينهم وفرض المشاجرة التي افتعلوها .  
وأثناء انشغال الحارس في فض المشاجرة يتسلل أحد الأفراد أو أكثر الى داخل المنشأة .

٤/٢ فتاة جميلة ، تقترّب من الحارس ، وتطلب منه المساعدة بأسلوب يفقد الحارس صوابه ، وتنسيه المنشأة وما بها ، ويقدم الحارس خدماته للفتاة التي تدخل معه في حوارات تلهيه عن واجبه ،

وتتحقق الفرصة لآخرين اشتركوا مع الفتاه في مخططها التخريبي .

٥/٢ رجل مسن . يدعي أنه ضل الطريق ويقترب من الحارس يسأله عن عنوان مكتوب في قصاصة ورق يحملها فيشير له الحارس عن أقرب مكان يساعده في الوصول الى مقصده .

ولكن الرجل يتصنع عدم الفهم بأسلوب لا يجد معه الحارس وسيلة الا أن يأخذ بيده ، تاركا مكان خدمته ، ويريه أقرب مكان للوصول الى المكان الذي يريده ، ولكن لا يعلم أن عين الأجرام تترصد به وتنتهز فرصة تركه مكان خدمته للتسلل داخل المنشأة .

٦/٢ يأتي شخص الى حارس المنشأة ، مستفسراً عن قريب له بها ويدخل معه في حوار يحكي فيه أنه قادم من أحد البلاد العربية وأنه لا يعرف أحد في هذه البلد ، وينفعل مدعياً أنه قد أصابه الإرهاق ، وهنا يخرج من حقيبته علبة عصير وأخرى يقدمها للحارس كنوع من المجاملة .

ويتناول الحارس العصير ويتوه في غيبوبه يفيق بعدها فلا يجد سلاحه ، ويشاهد سيارات الأنقاذ والأسعاف تهرع الى داخل المنشأة ويسأل نفسه ، ماذا حدث !!! .

٧/٢ يلاحظ الحارس أثناء وقوفه في مكان حرسته شيء يسقط بين الحين والحين بالقرب منه ، محدثاً صوتاً مسموعاً فيدفع الحارس فضوله الى تحري الأمر والمير قليلا تجاه الصوت ، وهنا يسقط شيء آخر



على مسافة أبعد ، ويصر الحارس على معرفة الأمر . وهكذا حتى يبعد الحارس المسافة الكافية عن مكان حراسته ليتمكن صاحب الحيلة ومع آخرين بإحترق الحاجز الأمني للمنشأة . ويتنبه الحارس في النهاية إلى الخدعة التي وقع فيها حين يعود من مشواره الخائب الذي لم يجني من ورائه غير الأضرار بالمنشأة .

٨/٢ **يبر ساعي البريد على حارس المنشأة** ، حاملاً رسالتاً إلى أحد المسؤولين بها ، ويطلب منه استلامها لتوصيلها إلى صاحبها بحجة أن البوابة الرئيسية للمنشأة بعيدة عليه وهو رجل مسن ولا يقدر على الوصول إليها . ويتردد الحارس في بادئ الأمر إلا أن موزع البريد ، وهو بالطبع الشخص الذي يدعي أنه ساعي بريد ، يستعطفه بكافة الأساليب حتى تأخذ الحارس الشفقة عليه ، ويتسلم منه الرسالة . وينصرف موزع البريد شاكراً للحارس جميله ، ولا تمضي دقائق حتى تنفجر الرسالة ، وتضع حياة الحارس ثمناً لعدم مراعاته وتنفيذه لتعليمات وقواعد حراسة وتأمين المنشأة التي تقضي بعدم استلام الحارس لأي رسائل أو طرود أو مكاتبات أثناء خدمته ، لأن هناك مكتب مسئول عن استلام هذه الأشياء مجهزاً بأجهزة حديثة للكشف عليها والتأكد من محتواها .

٩/٢ **يفاجئ حارس الأمن أثناء وقوفه في منطقة اختصاصه بزميل يحضر إليه ليلقنه بأن رئيسه يطلب مقابلة** ، وأنه كلفه بالبقاء مكانه واستلام الحراسة بدلا منه ولحين عودته فيستجيب الحارس وربما

يقوم بتسليمه سلاحه لحين عودته . ويتوجه الحارس الى رئيسه ، حيث يتضح الأمر ، وتتكشف الخدمة التي وقع فيها الحارس والخطأ القادح الذي ارتكبه بتركه لمكان حراسته دون تعليمات رسمية أو تعليمات شخص موثوق فيه يعرفه هو شخصيا أو بعد الاتصال التليفوني أو اللاسلكي بالشخص المسؤول للتأكد من ذلك .

١٠/٢ **يقب التليفون** ، فيرد الحارس حيث يفاجيء بشخص يخبره بأن ابنه الصغير أصيب في حادث سير أثناء عودته من المدرسة وتم نقله الى المستشفى . وينقطع الاتصال في هذه الأثناء . فيخرج الحارس مهرولا تاركا مكان خدمته متجها الى المستشفى ، فلا يجد شيئا ، ويتبين أن شخصا ما قد أبلغه بهذا البلاغ الكاذب لابعاده عن موقعه . ويلتقط الحارس انفاسه ، وهنا فقط يتذكر مكان خدمته في المنشأة ، فيعود اليها مسرعا ليجد السهم قد نفذ ، وانتهى كل شيء ، وحقق المخبرون مخططاتهم .

١١/٢ **شعر الحارس بالارهاق والتعب** ، فلم يبلغ رئاسته بل تحامل على نفسه فجلس يستريح في مكان خدمته ، فداهمه النوم أو حدث له اغماء حيث النتيجة واحدة . ولنا أن نتصور ما يمكن أن يحدث للحارس اذا نام أثناء خدمته فيدخل الى المنشأة كل من يريد ويفيق فلا يجد سلاحه .. الخ .

١٢/٢ **لراد حارس أمن أن يسلي وقتة أثناء الحراسة ، فدعى صديق له**  
بالحضور اليه أثناء الخدمة ليجالسه ويسامره ويجاذبه أطراف  
الحديث ، وقد نسي الحارس أن تعليمات الحراسة تقضي بالأ  
ينشغل عن حراسته بأي شيء لان هذا سيفري المخربين على الوصول  
الى تحقيق مآربهم دون عناء .

١٣/٢ **قاربت الخدمة على الانتهاء ، وبدأ على الحارس القلق وبدأ ينظر**  
في ساعته بينما آخر يرقبه حيث يعرف طباعه التي رصدها على  
مدى أسابيع مضت . وانتهت الخدمة فعلا ولم يحضر البديل ، فقام  
الحارس بترك مكانه ولم ينتظر حضور زميله أو حتى البديل الذي  
كان في الأماكن ارساله في حالة الابلاغ عن عدم حضور الحارس  
الجديد .

وحدث ما توقعه العدو وحانت له الفرصة التي ينتظرها من أسابيع  
مضت وتسلل الى داخل المنشأة ونفذ مخططة الأجرامي ضدها .  
فكان على الحارس الا يترك مكان حراسته لأي سبب من الأسباب ،  
وأن يعلم جيداً أن أنسب وقت لاختراق الخدمة أو الحراسة ، هو  
وقت تغيرها أو تبديلها .

١٤/٢ **من يريد الانصرار بالمنشأة ، يقضي ساعات بل أيام في مراقبة**  
**حراس الأمن ودراسة تصرفاتهم الشخصية ، وذلك من أجل**  
فرصة أو ثغرة تمكنه من أن ينفذ من خلالها الى داخل المنشأة .

من هنا كان الحارس الذي يترك خدمته ليتحدث في التليفون ، أو يذهب لدورة المياه ، أو ليدخن سيجارة أو ..... الخ . يعطي الفرصة لمن يتربصوا به ان ينالوا منه .

#### ١٥/٢ **يفاجيء الحارس ليلاً بانقطاع التيار الكهربائي** ، ويتمكن أحدهم

بالتسلل الى داخل المنشأة وتفجيرها . والوضع هنا طبيعي ومنطقي . فلو أن الحارس معه مصدر ضوئي ، أو أن هناك مولد كهربائي يمد المنشأة بالطاقة حالة انقطاعها ، لا يمكن السيطرة على الموقف . الا أن الوضع يختلف لان من تسلل الى المنشأة يعلم تماماً بأن الحارس لا يوجد معه مصدر اضاءه وأن المنشأة لا يوجد بها مولد للطاقة . فخطط بالاتفاق مع آخرين داخل المنشأة لقطع التيار الكهربائي .

#### ١٦/٢ **يفاجيء حارس أمن المنشأة بسيارة تقف امامه** . ويتصاعد منها

**دخان كثيف** . وينزل سائقها مسرعاً طالب النجدة من الحارس . فيسرع الحارس لاحضار الماء وينشغل مع السائق في محاولة معرفة مصدر هذا الدخان المفتعل ، وحتى يتمكن من يريد التسلل للمنشأة من تحقيق هدفه . وفي اطار نفس المثال . تقف السيارة وبها سيدة مسنة وقد فقدت وعيها ، ويستنجد السائق بالحارس الذي يذهب الى الداخل ليحضّر له ( ماء ، كولونيا .. الخ ) وينشغلوا جميعاً في افاقة السيدة الى أن يتمكن من يتسلل الى المنشأة من دخولها . أمثلة كثيرة لن يتسع المجال هنا لذكرها جميعاً .

٣- ولكن ما نود أن نعرفه هنا هو الدروس المستفادة من هذه المواقف والتي لا تخرج عن الأمور التالية :

× على الحارس ألا يترك مكان حراسته لأي سبب من الأسباب .  
إذ كان سرد هذه الأمثلة ضرورة ليتعلم منها حراس أمن المنشآت المواقف الفعلة والحيل العديدة التي يقعون قريماً لها .

فالأب والأم عندما ينصحوا أبناءهم يقصون عليهم روايات يحاولون من خلالها توصيل المعلومات والخبرات والتجارب ليتعلموا منها البقطة والحرص حتى لا يكونوا صيداً سهلاً بجهلهم وعدم حنكتهم وخبرتهم .

× ان يلم حراس الأمن المأمأ تاماً بتعليمات أمن وحراسة المنشآت .  
من خلال تلقينهم لهذه التعليمات في اجتماعات ولقاءات دورية ، ودورات تدريبية .

× الا يتسلم حارس أمن المنشأة أي رسائل أو طرود أثناء خدمته وعليه ان يوجهها الى المكاتب المختصة للاستلام .

× الا يتناول الحارس أي مأكولات أو مرطبات أثناء خدمته . من أحد الأفراد غابري الطريق . وكذلك لا يدخن أي نوع من أنواع السجائر يكون قد حصل عليها من أحد لا يعرفه .

× أن يتأكد قبل خروجه للخدمة أنه يحمل سلاحه الشخصي وذخيرته ومصدر اضاءه : جهاز انذار . وسيلة اتصال . ووسيلة انتقال ... الخ .

x      الا يستقبل الحارس أثناء خدمته أي زائر مهما كانت درجة قرابته  
له .

x      أن يكون حارس أمن المنشأة على درجة عالية من الحذر والوعي وأن  
يكون لديه إحساس الأمني الذي يجعله متوقفا لمصادر الخطر وقادراً  
على مواجهتها .

**الفصل الخامس**  
**تقييم الأمن بالمنشأة**  
**Security Evaluation**

تبيين لنا مما سبق أن تأمين المنشآت الهامة ضرورة تقتضيها الحياة الاقتصادية والحياة الأمنية المستقرة لأي مجتمع ، وأصبح المجتمع القوي الواعي هو الذي يحافظ على منشآته الهامة ضد أي تخريب يؤدي إلى تدمير نشاطها الاقتصادي وزعزعة استقرارها الأمني .

لذا فالأمر يتطلب دائماً متابعة التقييم ودراسة الموقف الأمني لهذه المنشآت ، وطالما تحدثنا عن التقييم أصبحنا في حاجة إلى مقاييس يمكن من خلالها التعرف على المؤشرات الأمنية بسهولة في هذه المنشآت .

وإذا كانت أجهزة الشرطة في أي مجتمع هي المعنية بالاستقرار الأمني فيه بما يعود على كافة أنشطته بالاستقرار ، وبالتالي ينعكس على زيادة الإنتاج وتحقيق الرفاهية والأزدهار ، كان عليها دراسة وتقييم الحالة الأمنية في المنشآت الهامة من آن إلى آخر وتقديم المساعدة للمسؤولين فيها وصولاً إلى الوقوف أولاً بأول على أي سلبات يمكن أن تتسبب في كارثة اقتصادية .

فالتقييم يتطلب مجموعة من البيانات تتم بالصدق والموضوعية حتى يمكن الحكم بأمانة على الاستراتيجيات الأمنية المطبقة ومدى تأثيرها على أمن المنشآت إيجاباً وسلباً ، إذن البيانات غير الدقيقة يترتب على دراستها وتحليلها الوصول إلى معلومات خاطئة ، وبالتالي نتائج غير سليمة ، وللأسف سوف توضع التوصيات أو الحلول على ضوءها ، وبالطبع ستكون فاشلة كنتيجة منطقية لكل شيء يتم بناؤه على خطأ .

إذن ، أساس التقييم الناجح يقاس بكم البيانات التي تعبر تعبيراً صادقاً عن الواقع الفعلي للممارسات الأمنية القائمة ، ومدى الاقتناع السائد لدى العاملين في أي منشأة بضرورة الأمن ، وأنه ليس مجرد شكل تستكمل به مظهرها الخارجي ، أو



نبرورة إقتضاها التوازن الشكلي لهيكلها التنظيمي ، لذلك ، ولكي نسهل على  
لمسؤولين عملية تقييم الحالة الأمنية للمنشآت ، فسأضع أمامهم مجموعة من  
التساؤلات ، تكون الاجابة عليها تقريراً واقعياً لمستوى الأمن بها وذلك من واقع  
النموذج التالي :

## نموذج جمع بيانات التخطيط لآمن منشأة هامة

## مقدمة

المنشأة الهامة ، كما هي سلاح لتنمية الاقتصاد الوطني للدولة ، فهي أيضا سلاح يمكن استغلاله للأضرار به وتخريبه ، فهي سلاح ذو حدين ولاعتبارها كذلك لزم له التامين حتى لا يعيث به أهد .

من أجل ذلك أصبح تأمين وحراسة المنشآت الهامة علما يدرس على أعلى المستويات في أكثر دول العالم تقدماً ، وتنافست من أجله كبريات المؤسسات الأمنية والشركات لتوفر الأجهزة والمعدات والأساليب التي تضمن الحماية بأحدث الأفكار والمبتكرات .


وكان التخطيط لأمن المنشآت هو البداية ، وكل بداية يلزم لها دعائم ، أولها وأهمها جمع البيانات التي نصل من خلالها للمعلومات التي نخرج منها بنتائج تضع أيدينا على الحلول والتوصيات .

لذا كان ضروريا وضع الأطار العلمي الذي يمكننا من ذلك ، فكان هذا النموذج الذي احتوى مجموعة من التساؤلات وضعت بأسلوب غلب عليه طابع الاستفسار عن كافة عناصر ومتطلبات التخطيط لأمن وحراسة المنشآت ، والامر لا يخلو دائما من السهو ، لذا كانت هناك أسئلة مفتوحة لكي تعطى حرية الحركة في الاجابة عليها وذلك تعويضا عن أي سهو عن ذكر بعض النقاط والموضوعات .

ولنا وطيد الأمل أن نكون قد وضعنا أمام المخططين ما يسهل عليهم الحصول على البيانات اللازمة لعملية التخطيط

تعليمات ملئ: الأستمارة :

١- بيان أعمدة الجدول :

- العمود الأول يحمل أرقام مزدوجة ، الرقم الأول يرمز الى الموضوع ، والثاني الى رقم السؤال الخاص بالموضوع .
- العمود الثاني ويحتوي على مجموعات الأسئلة التي تدور في نطاق الموضوعات .
- العمود الثالث تكون الاجابة على الأسئلة " بنعم " أو " لا " وذلك بوضع علامة "  " على أيهما .
- العمود الرابع ، لكتابة سبب الأجابة ب " لا " .
- العمود الخامس ، تكتب به أي ملاحظات خاصة بإجابة السؤال سواء " بنعم " أو " لا " .

٢- يتلاحظ ملئ النموذج بقلم نوسن رفيع ، حتى يمكن شمول الجزء ،

المخصص للسؤال على أكبر قدر من البيانات .

٣- البيانات التي ترد في النموذج سرية ولن تستخدم الا لاغراض

التخطيط لأمن المنشأة . لذا يتطلب الأمر دقتها ووضوحها .

## ١ بيانات أساسية :

١/١	اسم المنشأة	:	.....
٢/	طبيعة عمل المنشأة	:	.....
٣/١	أهميتها الاقتصادية	:	.....
٤/١	الموقع الجغرافي	:	.....
٥/١	طبيعة المنطقة	:	.....
٦/١	مساحة المنشأة	:	.....
٧/١	عدد العاملين بها	:	.....
٨/١	تاريخ انشائها	:	.....
٩/١	تبعيتها	:	.....
١٠/١	أخرى	:	.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٣- أمن المنشآت من الخارج .

م	الاسم	الجهة		تواريخ التفتيش " أ " و " ب " حسب	ملاحظات
		رقم	أ		
١/٢	من تاريخ التفتيش ؟				
٢/٢	من مدة بدء التفتيش ؟				
٣/٢	من عدد التفتيشات في التفتيش ؟				
٤/٢	من أسماء التفتيش ؟				
٥/٢	من عدد التفتيشات في التفتيش ؟				
٦/٢	من التفتيشات في التفتيش ؟				
٧/٢	من التفتيشات في التفتيش ؟				
٨/٢	من التفتيشات في التفتيش ؟				
٩/٢	من التفتيشات في التفتيش ؟				
١٠/٢	من التفتيشات في التفتيش ؟				
١١/٢	من التفتيشات في التفتيش ؟				
١٢/٢	من التفتيشات في التفتيش ؟				

ملاحظات	تواريخ الإجابة "ب" لها السبب ؟	الإجابة		التمثلة	م /
		ن	نعم		
				هل تهربت الأرباح كلية ( أهدرت عسار ) أخفاء ، دفع ، روية ، انطاف )	١٧/٢
				هل تبذل الأرباح منسب ؟ ( قطاعات )	١٨/٢
				هل توزيع الأرباح منسب ؟	١٩/٢
				هل توجد عوارض على مداخل المند <u>          </u> ؟ ( حديد ، قو حقلية )	١٩/٢
				هل هناك نظام لتحويل الأيراد ؟ ( قطاعات ، تساريف )	١٧/٢
				هل هناك تلميحات لتحويل يانات الأالسيراد ؟ ( سجلات )	١٨/٢
				هل هناك مبررات ليزاد الأيراد ؟	١٩/٢
				هل يتم تحويل السيارات قبل التحويل ؟	٢٠/٢
				هل هناك دور لتحويل يانات السيارات ؟	٢١/٢
				هل يصح تحويل جميع السيارات ؟	٢٢/٢
				هل تدخل جميع أنواع السيارات من مدخل واحد ؟	٢٣/٢

ملاحظات	تواريخ الإجابة "ب" لها السبب ؟	الإجابة		الامتثال	م
		نعم	لا		
				هل حدث أي شيء من شأنه أن يغير الأضرار من قبل ؟	٢٤/٢
				هل حدث أي شيء من شأنه أن يغير الأضرار من قبل ؟	٢٥/٢
				هل حدث أي شيء من شأنه أن يغير الأضرار من قبل ؟	٢٦/٢
				هل حدث أي شيء من شأنه أن يغير الأضرار من قبل ؟	٢٧/٢
				هل حدث أي شيء من شأنه أن يغير الأضرار من قبل ؟	٢٨/٢
				هل حدث أي شيء من شأنه أن يغير الأضرار من قبل ؟	٢٩/٢
				هل حدث أي شيء من شأنه أن يغير الأضرار من قبل ؟	٣٠/٢
				هل حدث أي شيء من شأنه أن يغير الأضرار من قبل ؟	٣١/٢
				هل حدث أي شيء من شأنه أن يغير الأضرار من قبل ؟	٣٢/٢





٣- ائمن المصطفى بن الناطل

م	المنطقة	الجهة		تاريخ الترقية	ملاحظات
		العم	٢		
١/٣	من منارة قراني باسمه المملوك بالملقا				
٢/٣	من منارة سميت لسان منارة (المراد ٢ (السياسة ، الخليفة ، الإحصائية ، الفصحى .. )				
٣/٣	من منارة جيل أبي بالملقا				
٤/٣	من منارة مراد مراد بالملقا				
٥/٣	من منارة مرسات منطية				
٦/٣	( راجعة ، راجعة ... ) من منارة أميرة مراد منطية بالملقا				
٧/٣	( كبريات ، كبريات ... ) من منارة أبي منطية بالملقا				
٨/٣	من منارة أبي منطية بالملقا				
٩/٣	من منارة أبي منطية بالملقا				

م	المنطقة	الانجيزة		ملاحظات
		القيم	و	
١٠/٣	حل مسألة احدى خمسة خريفي الاسر رلت ١٠/٣م - ١			
١١/٣	هل مكان الخريفي في مناطق النخلة مستحيبة ؟ ( يمكنهم من اداء عملهم ) هل تظهر خريفي الآن بدمع لا بد انهم من قبل الخير ؟ ( الرعي ، النخل ، الصرافات ، الدوابات .. )			
١٢/٣	هل قويات الخريفة المتداوية ضحية ؟ ( الضفادع )			
١٤/٣	هل من خريفي الاسر ضحية ؟			
١٥/٣	هل يوافق خريفي الاخرين ضحية ؟			
١٦/٣	هل السويدي الاجتماعي خريفي الاسر ضحية ؟			
١٧/٣	هل السويدي او خطفي خريفي الاسر في النخلة ضحية ؟			
١٨/٣	هل يقيم خريفي من الرزق الخريفة قبل خريفي ؟			
١٩/٣	هل ربح خريفي من اداء من الرزاق الخريفة بالنخلة ؟ ( ربحات خريفي او رزاق - الخريفة ربحات ... )			

م	الاستاذ	الاجتهاد		ملاحظات
		الفهم	الفهم	
٢٠/٣	هل يوجد موانع للسجلات داخل الدخلاء ؟			
٢١/٣	هل مكان موانع السجلات مناسب ؟			
٢٢/٣	هل مكان موانع السجلات مغلق بسور ؟			
٢٣/٣	هل ارض الموانع مغلقة موزونة ؟			
٢٤/٣	والوانع موزونة او باطن ٢٠٠ ؟			
٢٥/٣	هل الموانع والمخارج من رالي هذه الموانع مطم ؟			
٢٥/٣	هل الموانع الاربعة للموانع مناسبة ؟			
٢٦/٣	هل الموانع الموضوعة والموانع الموضوعة مناسبة ؟			
٢٧/٣	هل هناك مساحات امن من هذه الموانع ؟			
٢٨/٣	هل الموانع مغلقة بمسورة عالية ؟			
٢٩/٣	هل هناك اجهزة من مداخل او مخرج للموانع ؟			
٣٠/٣	هل هناك درجعات مبنية او راسي الدخلاء ؟ (سوي جدا ، سوي ، طوي ٠٠٠٠ )			
٣١/٣	هل مغلقة الموانع والموانع المبنية في جدران مسطحة ؟			
٣٢/٣	هل هناك حراسة على هذه الموانع ؟			

ملاحظات	البيانات الخاصة بـ " اسم السبب "	الاجتهاد		النتيجة
		ز	تقييم	
				م
				٣٧/٣
			هل هناك نظام آمني لتدوير مياه الصرف الصحي والصرف الصحي على سويها ؟	
			هل هناك نظام آمني لحفظ مخزون الصرف الصحي والصرفات ؟	٣٨/٣
			هل هناك قنينة لأكسجين المياه بعد انقضاء صلاحيته الزمني ؟	٣٩/٣
			هل توجد تعليمات خاصة بفتح وصفر الصرف الصحي والصرفات ؟	٣٧/٣
			هل هناك رقابة على الوقت الفسخ والقيام بها والصفر والرقابة ؟	٣٨/٣
			هل هناك إجراءات خاصة بفتح وصفر الخطوط الخاصة بالفضاضة ؟	٤٠/٣
			هل هناك رقابة على الضخمين الذين يقومون بالفضاضة ؟	٤١/٣
			هل هناك قنينة لأكسجين المياه والقيام بها ؟	٤٢/٣
			هل هناك إجراءات لأكسجين المياه ( سكبها ولا سكبها ) ؟	

م	الرمز	الاجتهاد		نوع الاجتهاد - ٢ - هذا السبب ٢	الملاحظات
		نوع	الاسم		
٤٣/٣	٢	٢	٢	٢	٢
٤٤/٣	٢	٢	٢	٢	٢
٤٥/٣	٢	٢	٢	٢	٢
٤٦/٣	٢	٢	٢	٢	٢
٤٧/٣	٢	٢	٢	٢	٢
٤٨/٣	٢	٢	٢	٢	٢
٤٩/٣	٢	٢	٢	٢	٢
٥٠/٣	٢	٢	٢	٢	٢

ملاحظات	تواريخ الإجابة "ب" لها أسبوع "ب"	الإجابة		الاستاذ	م
		ب	تكم		
				من أسكن أسيرة الأقطاء بنسبة لكونه في سبيل الله عند الضرورة ؟	٥١٣
				من مكانة حلف الأقطاء بنسب بالبيعة الاسماء ؟	٥١٣
				من هناك حلف طبرقة كرامة الكورث الطمية التي يهدم القضاة ؟ وسول - حرقى - ولاول - حرمط ( ... )	٥١٣
				من هناك حلف الامداد في حلف الكورث وان اقتت باقية ؟	٥١٣
				من هناك حلف لخدمة القضاة والافضل السراج الطبري ما امكن من الحسم الذي قسم من الكورث ؟	٥١٣
				من يوم امراء غزير وضيعة من حثوث بني الكورث فربما الصلح بالحق على كريمة الواسية والصدوق ؟	٥١٣





وعقب الانتهاء من ملء النموذج السابق ، يتم تفريغ وتبويب البيانات التي حصلنا عليها ، ثم تحليلها لفصل الـ النتائج التي سوف نضع على أساسها التوصيات التي سوف تدعم تأمين وحراسة المنشأة محل التقييم .

## مراجع الباب الثالث

- ١ عقيد / حسن محمد زكي ، حراسة المنشآت ، الجزء الثاني ، مذكرات عمليات الشرطة ، القاهرة ، معهد أمناء الشرطة ، ص ٥٥ .
- ٢ مقدم/ محمد ماهر عبده ، أمن وحراسة المنشآت ، مطبوعات دار الشعب ، القاهرة ، ١٩٧٤ ، صفحة ٧ .
- ٣ صلاح الدين الشريفي ، عمليات الشرطة ، مطابع المنطقة العسكرية الوسطى ، دبي ، ١٩٨٩ ، ص ٢٦٢ .
- ٤ حامية المنشآت الصناعية ، جون ريشليو ديفيز ، ترجمة : لواء / كمال الحليدي ، القاهرة " أغسطس ١٩٧٢ ، الطبعة الأولى ، ص ١١٧ وما بعدها .
- ٥ نقيب / صيف الله حسين عان ، تأمين الأموار الخارجية ، محاضرات أقيمت على الضباط المشاركين في دورة تأمين المنشآت العامة ، الإدارة العامة لأمن الميناء والمنشآت دبي ، ١٩٩٦ م .
- ٦ Prof. Fred Piper , Information security , INTERSEC , The Journal of International Security . Vol. 5 , No. 5, May 1995 . P. 192 . 193. 194.
- ٧ عقيد / حسن محمد زكي ، حراسة المنشآت ، مرجع سابق .

## الباب الرابع أمن الاحتفالات

## تمهيد

تعتبر الأحتفالات مناحاً خصباً للاعداد والتدبير للأعمال العدوانية ، لذا فهي تكتسب أهمية خاصة دعت اليها ضرورة الاهتمام بتأمينها لحماية المشاركين فيها سواء كانوا من الشخصيات الهامة أو العادية ، وحماية الممتلكات من التخريب بأنواعه . ومن يتتبع أحداث الاعتداء التي وقعت على الشخصيات الهامة على مدى السنوات السابقة ، يجد أن معظمها - ان لم تكن جميعها - قد وقعت عليهم اما أثناء توجههم لحضور الأحتفال أو عند وصولهم أو مغادرتهم له أو أثناء الأحتفال أو عقب انتهائه .

ولدينا العديد من الأمثلة التي سوف نعرض للبعض منها ، والتي تعتبر قليل من كثير :

فقد وقعت محاولة اغتيال الرئيس الأمريكي جاكسون عام ١٨٣٠ ، أثناء مشاركته في أحد الجنازات حيث اندفع نحوه أحد الأشخاص من بين المصطفين على جانبي الطريق وحاول الاعتداء عليه بمسدس .

وفي عام ١٨٧٥ ، تم اغتيال الرئيس لينكولن ، رئيس الولايات المتحدة الأمريكية ، أثناء جلوسه في مقصورة أحد المسارح حيث تسلل الى موقعه أحد الأفراد منتهزاً فرصة إنشغال الحرس في مشاهدة برامج الحفل واطلق عليه النار .

وفي عام ١٨٨١ ، اغتيل الرئيس الأمريكي جيمس جارفيلد ، فور وصوله لمكان الأحتفال حيث اعتدى عليه شخص كان مختبئاً في أحد الأماكن المظلة على المكان ونال من الرئيس باطلاق النار عليه .

وفي عام ١٩٠٦م ، تم اغتيال رئيس وزراء روسيا ، أثناء اشتراكه في حفل استقبال . حيث تمكن أحد الدعويين من الدخول الى الحفل ومعه " فازه ذهبية " ادعى أنها هدية سيقدمها الى رئيس الوزراء وكان يخفي بداخلها قنبلة .

وفي عام ١٩٠٨م ، تم اغتيال كل من ملك البرتغال وولي عهده ، أثناء توجههما بسيارة لحضور أحد الاحتفالات ، والأمر الغريب في هذه الواقعة أن محاولة الاعتداء تكررت في نفس الطريق ثلاث مرات وبنفس الأسلوب حيث فشلت في الأولى والثانية ونجحت في الثالثة ، حين اندفع الجاني من بين الصفوف وأطلق النار قبل أن يتمكن منه الحرس المرافق لهم .

كما وقعت محاولة اغتيال الرئيس الأمريكي روزفلت عام ١٩٣٣م ، وذلك بمجرد وصوله الى منصة الاحتفال التي كان يجلس بها الشخص الذي حاول الاعتداء عليه بمسدسه ، والذي كان يجلس في الصف الأمامي .

وجرت واقعة اغتيال الرئيس ماكنلي ١٩٠١م ، أثناء قيامه بمصافحة مستقبليه حيث كان الجاني في صفوفهم ، وقد خبأ مسدس حول نراعه الذي علقها في كتفه مدعياً أنها مصابة . وعندما اقترب منه الرئيس ليصافحه تمكن من اخراجه وحاول الاعتداء عليه .

كما وقعت محاولة اغتيال الملك الفونس ، ملك اسبانيا ، أثناء سيره بسيارة مكشوفة في إحدى الاحتفالات حيث القيت على السيارة باقة ورد بها متفجرات من إحدى شرفات المنازل المطلة على طريق الركب .

وأمثلة كثيرة لا حصر لها ، والحديث عنها يطول ، لكن الذي ما زال منها عالماً بأذهان الكثيرين ، وقائع إغتيال الأديب يوسف السباعي ، والرئيس الأمريكي جون كينيدي ، والرئيس المصري أنور السادات ، وإسحاق رابين ، رئيس وزراء

اسرائيل .. وغيرهم الكثير الذي لن يتسع المجال لذكره ، ولكن لنا عودة مع تحليل هذه الوقائع لاحقاً . وانما قصدت من ذكر بعض هذه الوقائع ان أنقل الى القارىء مدى خطورة الاحتفالات العامة ، ومدى تنوع الوسائل التي يمكن أن تستخدم في الاعتداء ، وأهمية دراستها وتحليلها لمعرفة الاستعداد لمواجهةها ، وحتى يكون القارئون على التخطيط لأمن الاحتفالات على دراية ومعرفة بأبعادها ، فتتسع آفاق تنبؤهم وتنمو حصيلة خبرتهم وتزيد ابعاد تجاربهم .

وقد يعتقد البعض أن دراستنا لموضوع الاحتفالات سوف تقتصر على كونها بيئة مناسبة للاعتداء على الشخصيات الهامة فقط ، حيث لا بد أن ندخل في اعتبارنا أن هناك أحداثاً أخرى يمكن توقعها في أثناء الاحتفالات مثل ما يحدث بأسباب لا دخل لارادة الإنسان فيها مثل الكوارث ، كأنهيار أحد مدرجات الحفل أو اشتعال النار أو ..... الخ . أو التي تحدث بفعل عمدي كالتخريب بأنواعه . من أجل ذلك كان لزاماً أن نضع أمام أجهزة الشرطة للقيد، من المعرفة الذي يحقق لها التكامل والتعاون للاعداد والاستعداد الذي نضمن من خلاله تأمين الاحتفالات العامة .

وسوف أتناول هذا الموضوع من خلال المحتوى التالي :

الفصل الأول	ماهية الأحتفال العام .
الفصل الثاني	امارة عملية تأمين الأحتفال العام .
الفصل الثالث	المحاور الأمنية لعملية تأمين الاحتفالات .
الفصل الرابع	أمثلة من الواقع لبعض الاحتفالات والدروس المستفادة .

## الفصل الأول

### ١- ماهية الاحتفال العام

#### تمهيد

- ١/١ تعريف الأحتفال العام وعناصره
  - ١/١/١ التجمع البشري
  - ٢/١/١ المكان المصام
  - ٣/١/١ المناسبة العامة
- ٢/١ السمات العامة للاحتفال العام .
  - ١/٢/١ كثرة المدعون
  - ٢/٢/١ سيطرة روح الجماعة
  - ٣/٢/١ الحماس والأنفعال
  - ٤/٢/١ حضور شخصيات هامة .
  - ٥/٢/١ تشعب خدماته الأمنية .
  - ٦/٢/١ يؤثر الاخلال بها على النظام العام .
  - ٧/٢/١ يحتاج الى اعداد كبيرة من رجال الأمن .
  - ٨/٢/١ مصادر الخطر فيها قوية ولها نفوذ .
  - ٩/٢/١ صعوبة التنبؤ بما يمكن أن يحدث .
- ٣/١ مصادر الخطر التي تهدد أمن الاحتفالات
  - ١/٣/١ مصادر طبيعية .



٢/٣/١ مصادر غير طبيعية .

١/٢/٣/١ مصادر غير عمدية

٢/٢/٣/١ مصادر عمدية

من خلال العرض السابق لبعض ما حدث من وقائع وأحداث تتعلق بالاعتقالات - سواء ما نجح منها أو فشل - ومن خلال ما شعرنا به من خطورة كامنة وراء هذا التجمع البشري الذي يحتفل بإحدى المناسبات إستلزم الأمر التعرف على موضوع الاحتفالات والسماة العامة التي تحكمه ، والعناصر المختلفة التي تكون ابعاده ومصادر الأخطار التي يمكن أن تواجهه .. الخ .

#### ١/١ تعريف الاحتفال العام .

جاء في تعريف الأحتفال العام أنه <sup>(١)</sup> " كل تجمع أو حشد كبير من الأفراد في مكان عام ول مناسبة عامة كالأحتفال بعيد قومي أو الترحيب بشيف عظيم أو توقيع مناسبة دينية أو غير ذلك " .

كما ورد في تعريف آخر <sup>(٢)</sup> " كل تجمع أو حشد كبير من الأفراد . دون النظر الى جنسياتهم أو ميولهم أو عقيدتهم - في مكان عام تفد اليه الجماهير دون قيد أو شرط كالملاعب والحداثق والسرادقات والميادين لمناسبة عامة ( سياسية أو اجتماعية أو دينية ) " .

ولكنني أرى ضرورة أن يتصف التعريف بالتجريد والعمومية ، لذا فالاحتفالات في تصوري هي " كل تجمع بشري يفد اليه الأفراد في مكان عام ، بفرض الأحتفال بمناسبة عامة ، يحضرها شخصيات عامة " .

ومن محتوى هذا التعريف يمكن أن نحدد العناصر الأساسية للأحتفال العام :

#### ١/١/١ التجمع البشري ويضم مجموعة من الأفراد ، دون قيد أو شرط . لذا يتكون

من فئات وأجناس ، وأعمار ، وثقافات ، واتجاهات ... الخ . مختلفة . هذا الى جانب حضور الشخصيات العامة .

٢/١/١ **المكان العام** وهو كل مكان يستطيع أي فرد أن يرتاده دون قيد أو شرط ، وبغض النظر عن أي اعتبارات تتعلق بالجنس أو النوع أو السن أو الاتجاهات أو الثقافات أو الميول .... الخ .

٣/١/١ **المناسبة العامة** ، وتعني ضرورة أن يكون التجمع بمناسبة تهم العامة ، ويسمى الكثيرون للمشاركة فيها ، كأن تكون المناسبة سياسية ، مثل الاحتفالات بعيد الثورة والاستقلال أو الجلاء ... الخ أو تكون دينية ، كالأحتفال برأس السنة الهجرية ، أو الأسراء والمراج أو ليلة القدر ... الخ . كما قد تكون اجتماعية كالأحتفال بعيد الأسرة أو عيد العلم .. الخ .

كما أن الاحتفال الرسمي والشعبي بأحد الضيوف الذين يفدون للزيارة أو المشاركة في مؤتمر دولي ... الخ والجمع الذي يشارك في تشيع جنازة من أدى واجبه نحو وطنه ، أو إستشهد من أجله ... كلها تعتبر أيضا مناسبات عامة .

## ٢/١ **السمات العامة للاحتفال العام .**

تتمس الاحتفالات العامة بمجموعة من السمات والخصائص تجعل منها حدثاً يستحق الأهتمام والتخطيط له ، ومن هذه السمات أو الخصائص :

١/٢/١ **يحضر الاحتفالات عدد كبير من الأفراد** تختلف إتجاهاتهم وميولهم ، وجنسياتهم وجنسهم واعمارهم ، وثقافتهم وأفكارهم وعاداتهم وتقاليدهم .. الخ .

٢/٢/١ **تسيطر على التجمع روح ونفسية الجماعة** التي تكسبهم صفات وسلوكيات تؤثر على تصرفاتهم واقعالهم .

٣/٢/١ غالباً ما تكون **الجموع للحشدة** . **ممتلئة بالحماس والانفعال** بحسب طبيعة

ونوع المناسبة ، وهذا يؤثر بدوره على انفعالاتهم واحاسيسهم مما يجعلها أكثر وأسرع تأثراً بأبسط الأمور وأهونها .

٤/٢/١ **يضم الاحتفالات شخصيات عامة** ممن يشغلون المناصب الهامة ، حيث

يتطلب الأمر ضرورة تأمين حياتهم : لا سيما أن التاريخ ملئ بالعديد من صور الاعتداءات التي وقعت على شخصيات ، وأن أغلبها بل معظمها قد حدث أثناء الاحتفالات العامة .

٥/٢/١ **تعد الخدمات الامنية المسنولة عن أمن الاحتفالات** يفرض ضرورة تحقيق

التكامل والتناسق فيما بينها ، مما يصعب ادارتها .

٦/٢/١ **تشكل الاحداث التي تقع أثناء الاحتفالات العامة** اختلالاً بالنظام العام .

والذي عادة ما يكون له آثاره الخطيرة ، وردود فعله القوية التي تؤثر على كيان ونظام الدولة . لذلك يمكن القول بأن النظام العام أشمل وأعم من الأمن العام . حيث أن النظام العام يتضمن الحد من الجريمة بكافة صورها في حين أن جرائم الأمن العام غالباً ما ينصرف أثرها المباشر على المجني عليهم .

٧/٢/١ **الجمود الامنية المبذولة في أمن الاحتفالات** تحتاج الى اعداد كبيرة من الأفراد

يتناسب عددها طردياً مع أهمية المناسبة ، وحجم الاحتفال .

٨/٢/١ **مصادر الخطر في الاحتفالات** غالباً ما تكون مصادر قوية قادرة على التمويل

والتخطيط الجيد الذي يستهدف اشاعة الفوضى وإثارة المشاركين وتوجيههم الى تحقيق مآربهم وأهدافهم .

٩/٢/١ **صعوبة التنبؤ بكافة الاحتمالات والتوقعات** يؤثر على الاعداد والاستعداد

للمواجهة<sup>(٣)</sup> .

## ٣/١ مصادر الخطر التي تهدد أمن الاحتفالات

تنقسم مصادر الخطر التي تهدد أمن الاحتفالات الى مصادر طبيعية ومصادر غير طبيعية .

١/٣/١ **المصادر الطبيعية** وهي تلك المصادر التي لا دخل لارادة الإنسان في حدوثها ، مثل الكوارث الطبيعية كالزلازل والأعاصير ، والسيول .. الخ فقد يقع أثناء مباراة لكرة القدم زلزال يؤثر على أحد مدرجات الملعب المقام عليه المباراة فيتسبب في انهياره ، أو تسبب صاعقة في اشعال حريق في مبنى مقام فيه احتفال بمناسبة معينة ... الخ فمثل هذه الأخطار لا دخل للفرد فيها ولكن ليس معنى هذا أن نسقطها من حساب الاستعداد لمواجهةها . بل لا بد من توقعها والتنبؤ بحدوثها والأعداد للتصدي لها والميطرة عليها ، قبل أن يتحول مسارها وتتصاعد آثارها بما يؤثر على النظام العام .

٢/٣/١ **المصادر غير الطبيعية** وهي التي يكون لارادة الإنسان دخل في حدوثها ، وتنقسم الى مصادر غير عمدية وأخرى عمدية .

١/٢/٣/١ **المصادر الغير عمدية** ويأخذ الخطر الواقع هنا صورة الفعل غيرالعمدي ، وتبدو صورته في الاهمال الناتج عن عدم المعرفة أو العلم بما يجب أن يكون ، أو الاستهتار واللامبالاه أو التقصير في أداء العمل .. الخ فمن يقذف الصواريخ أو الألعاب النارية ابتهاجا وتعبيراً عن سعادته في إحدى مباريات كرة القدم ، غير مقدراً لما يمكن أن تحدثه من أضرار ، فهو انسان مستهتر لا يقدر عواقب فعله ، ومن يهمل في ربط وصلات السرايق المقام استعداداً للاحتفال بليلة الأسراء والمراجع ، لا يدخل في اعتباره ما حدث أثناء الاحتفال حيث سقط جانب السرايق على المدعوين محدثاً اصابات وأضرار ، أشاعت الفوضى

وأثارت الحاضرين .

فمثل هذه الأحداث ، وإن كان لأرادة الإنسان دوراً غير مباشراً في وقوعها . إلا أنه يجب أيضاً توقع حدوثها . واتخاذ الإجراءات التي تضمن السيطرة عليها .

٢/٢/٢/١ المصادر العنصرية وتقع بفعل إرادة الإنسان المدركة تماماً لأبعاد ونتائج الفعل

وهي غالباً ما تحدث من العناصر الآتية :

- عملاء أجانِب ، يتم استئجارهم للتخريب والتدمير وإثارة المشاركين في الاحتفالات وتوجيههم لتحقيق مآربهم وأهدافهم . وهم في سبيل ذلك يقومون بالتخطيط الجيد بما لديهم من خبرة اكتسبوها بالتدريب وكثرة ممارسة مثل هذه العمليات ، التي يقومون بتنفيذها ، إما بأشخاصهم أو بالاستعانة بغيرهم ( أجانِب أو مواطنين ) .
- عملاء مواطنون ، وهم من فقدوا الانتماء للوطن لأي سبب من الأسباب ، واصبحوا أداة يمكن استغلالها ، بأجر أو بدون أجر . للتخريب وتحقيق الأهداف العدوانية .
- أفراد مستهترون ، وقد تحدثنا عنهم سابقاً . وهم نوعية لا تقدر عاقبة الأمور ، وليس لديهم القدرة على التفكير العاقل المتزن حيث تنتهز فرصة التواجد في الجماعة لتفعل ما تشاء ، مستترّة وراء الجماعة ومحميّة في ظلها .
- أفراد انتهازيون ، وتقوم هذه الفئة باستغلال الموقف لصالحها ، كأن تقوم بالنزقة أو الاعتداء على الأفراد ، سواء رجال أو نساء .

تحقيقاً لرغبات ونزوات شخصية بحتة .  
وتعتبر هذه الفئات مصادراً للأخطار العمدية ، والتي تضمها أجهزة  
الشرطة في المقام الأول من اجراءاتها التي تتخذها .

## الفصل الثاني إدارة عملية تأمين الاحتفالات

### تمهيد

- ١- التخطيط لتأمين الاحتفالات
  - ١/١ تحديد الهدف .
  - ٢/١ جمع البيانات وحصص الامكانيات
  - ٣/١ تحديد الوسائل المختلفة التي تحقق الهدف .
  - ٤/١ اختيار الوسيلة المثلى لتحقيق الهدف .
  - ٥/١ تحديد الزمن .
- ٢- تحديد الاعداد المناسبة للأفراد المشاركين في تأمين الاحتفال .
  - ١/٢ اعتبارات خاصة بالطريق .
  - ٢/٢ اعتبارات خاصة بالمكان .
  - ٣/٢ اعتبارات خاصة بالشخصيات الهامة .
  - ٤/٢ اعتبارات خاصة بالمدعوون للحفل .
  - ٥/٢ اعتبارات خاصة بمناسبة الاحتفال .
  - ٦/٢ اعتبارات خاصة بظروف وملابس الحفل .
- ٣- الاختيار والتدريب
  - ١/٣ التدريب الميداني



٢/٣ التدريب التقني .

٤- التوجيه .

٥- التنسيق .

١/٥ التنسيق بين الأجهزة التابعة للشرطة .

٢/٥ التنسيق بين أجهزة الشرطة والأجهزة الخارجية .

٦- العلاقات العامة .

## **تمهيد**

لقد بات واضحاً ضرورة التخطيط العلمي الذي يحقق بخطواته أمن الاحتفالات ، ويصل بأهداف الشرطة نحو حفظ النظام والأمن ، وذلك من خلال إستراتيجيات مدروسة تضمن من خلالها تحقيق هذه الأهداف .

وطالما نتحدث من خلال منظور علمي لإدارة عملية تأمين الاحتفالات ، فلا بد أن نبدأ بالتخطيط الذي يحدد الأهداف ، ثم تحديد المهام وتوصيفها بما يحدد الواجبات والمسؤوليات ، ثم اختيار الأفراد وتدريبهم لتنفيذ هذه المهام ، ثم التنسيق والتوجيه الذي يضمن التنفيذ الأمثل الذي يحقق الأهداف بأقل خسائر بشرية أو مادية ، وبأقل جهد وأقل وقت .

وسوف نعرض لهذه العناصر تباعاً ، ويعقبها الحديث عن العناصر التي تساعد على استكمال العملية الإدارية ، ووضعها في إطارها التنفيذي السليم .

## **١- التخطيط**

ينطوي التخطيط ، كما نعلم على الخطوات التالية :

- ١/١ **تحديد الهدف** ، والهدف هنا هو تأمين الاحتفال والمحافظة على النظام العام والأمن العام إذا كان الهدف عاماً ، فإن المقاصد تكون أكثر تحديداً فنجد :
- ١/١/١ **المقاصد الاستراتيجية** ، التي تتمثل في تأمين حياة الشخصيات الهامة ، والأفراد ، وحماية الممتلكات ضد أي تخريب أو أعمال عنوانية تؤثر على الاحتفال .

٢/١/١ المقاصد التكتيكية ، وتتمثل في أساليب التصدي والمواجهة لاي محاولة اعتداء على الشخصيات الهامة ، وسرعة احتواء أي أعمال تخريبية ، والسيطرة المحكمة على القانمين بها في مهدها .

٢/١/٢ المقاصد العملية ، والتي تشمل الأعداد والتدريب الجيد ، للأفراد المختارين لمهمة الأصطفاف والكردونات ، وتجهيزهم بالمعدات التي تساعد على اداء مهمتهم .

## ٢/١- جمع البيانات وحصر الامكانات

وتتناول هذه الخطوة الهامة من خطوات التخطيط شقين هامين ، جمع البيانات ثم حصر الأمكانات .

### ١/٢/٨ جمع البيانات .

يعتمد نجاح التخطيط على التنبؤ السليم القائم على مجموعة البيانات الدقيقة التي تخدم عملية الأعداد والاستعداد لمواجهة التوقعات والاحتمالات . وتتجلى صعوبة إدارة عمليات الشرطة في تعددها واختلاف البيانات التي يتوقف عليها نجاح ادارتها ، والتي تحقق لها القدرة على السيطرة .

والبيانات اللازم توافرها هنا ، وان كانت ليست على سبيل الحصر ، الا اننا سنعرض لحددها الأدنى الذي يجب توافره على الأقل قبل الاحتفال ، وعلى أن تستكمل مع بدايته وأثناء وبعد انعقاده .

١/١/٢/١ البيانات التي يلزم توافرها قبل الاحتفال ، هذه البيانات يجب توافرها قبل أي احتفال ، وهي بيانات يمكن الحصول عليها لأنها متاحة ، ويمكن جمعها بسهولة استعداداً وتوقعاً لاي مناسبة أو احتفال .

وتتمثل هذه البيانات فيما يلي :

- مناسبة وسبب الاحتفال ، فهل هي مناسبة قومية ، دينية . رياضية ، إجتماعية ..... الخ .
- نوع الاحتفال . وهل هو احتفال عام أم احتفال خاص .. احتفال دولي أم محلي .
- الغرض من الاحتفال . هل هو للتعبير عن فرح أم حزن . للرفض والأعراض أم للتأييد والموافقة ، أم للاستياء .... الخ .
- العدد التقريبي للمشاركين في الاحتفال .
- الجهات المنظمة للاحتفال .
- فئات المشاركين في الاحتفال . وهل هي فئة واحدة ( مهندسين . محامين . أطباء .. الخ ) ، أم هي فئات مختلفة .
- مستوى الأعمار المشاركة في الاحتفال ، وهل هي أعمار متقاربة . أم متفاوتة .
- الجنس . هل الاحتفال قاصر على الرجال فقط . أم يشارك فيه النساء .
- الجنسيات . هل المشاركون في الاحتفال من جنسية واحدة . أم جنسيات مختلفة .
- الثقافة ، هل الحفل قاصر على فئات ذات ثقافة عالية أم متوسطة أم أقل من ذلك أم أنه يجمع بين العديد من الثقافات والمستويات المختلفة .

- الاتجاهات والمذاهب والأفكار ، هل المشاركون في الحفل لهم اتجاهات واحدة أم مختلفى الاتجاهات ، وهل هذه الاتجاهات متقاربة أم متعارضة . وأعني بالاتجاهات ، اصحاب الرأي والفكر والمبادئ، والمذاهب ( رأسمالية ، اشتراكية ، شيوعية .. ) وهل هم أصحاب فكر واتجاهات متطرفة أم معتدلة .
- الديانة ، هل المشاركون في الاحتفال من ديانة واحدة ( الإسلام ، المسيحية .. الخ ) أم هم خليط من الأديان .
- الشخصيات الهامة المدعوة للحفل ، والتي يحتمل حضورها . وهل هذه الشخصيات وطنية أم أجنبية .
- الشخصيات الهامة الأجنبية ، هل هي شخصيات لها معارضين ، وهل المعارضين لهذه الشخصيات متواجدين بالفعل على أرض دولة الاحتفال ، وهل هم لاجئين سياسيين أم هم مجرد عاملون بالدولة ، أم طلبة في الجامعات والمدارس .. وهل تعرضت هذه الشخصيات لمحاولات إغتيال من قبل ، وما هو عددها وعلى يد من . وظروف وملايسات وقوعها .. الخ .
- مكان الاحتفال ، والأمر الهام هو وجود رسم كروكي لمكان الاحتفال يوضح عليه :
- المداخل والمخارج .
- الطرق المؤدية اليه ( الرئيسية والفرعية )
- المنشآت الهامة ( القريبة والمحيطة .. )

- أماكن انتظار السيارات ( العامة والخاصة ) القريبة منه .
- أماكن أجهزة الأنذار ومعدات الحريق ووسائل الاتصال العامة .
- المستشفيات والمراكز الصحية القريبة من المكان .
- أقرب مراكز شرطة .
- وسائل النقل العام القريبة أو المحيطة مثل الأتوبيسات العامة ،  
السكك الحديدية .. الخ .
- طبيعة مكان الاحتفال ، بمعنى هل مكان الاحتفال يقع في منطقة  
سكنية ، زراعية ، صناعية ، صحراوية .. الخ وهل هو مكان مفتوح  
( استاد رياضي ، حديقة عامة .. ) ام مكان مغلق ( قاعة اجتماعات  
صالة ألعاب رياضية ، سراق .. ) .
- المقيمون في منطقة مكان الاحتفال ، ما هي عاداتهم وتقاليدهم  
وطباعهم واتجاهاتهم . وما هو مدى ولائهم للشرطة ، بمعنى ما مدى  
استعدادهم للتعاون مع أجهزة الشرطة .

٢/١/٢٨ بيانات يتم الحصول عليها عند الاعلان عن إقامة الحفل وتحديد مواعده ،  
ومكانه ، حيث ما تم جمعه من بيانات سابقة ، هو من قبيل التسهيل  
والعمل على سرعة اتخاذ الإجراءات ، وقرار الخطة المناسبة .  
ولما كانت عملية جمع البيانات هي عملية مستمرة يجب أن تتواصل ،  
فإن أمر إستكمالها وارد في أي لحظة سواء قبل أو أثناء أو بعد الاحتفال .  
والبيانات المطلوبة فور الاعلان عن موعد ومكان الحفل لن تخرج عن كونها  
تحديد لأسماء وأرقام . وهذا أمر سهل الحصول عليه . ، وعلى ضوءه سيتم

تحديد القوات المناسبة التي ستشارك في الأصطفاف أو الكردونات ، وأقرار الخطة التي سيتم تنفيذها وما يصاحبها من إجراءات تضمن سلامة المشاركين في الحفل وحماية النظام العام والأمن العام .

٣/١/٢٨ **بيانات عقب انتهاء الحفل** ، وهي عبارة عن بيانات تفيد في تقييم الموقف بوجه عام لتحديد الإيجابيات والسلبيات ، عملاً على تغذية البيانات الموجودة بالفعل بما يسهم في دعمها ، وإضفاء الدقة المطلوبة عليها .

### ٣/٢/١ حصر الامكانيات

تتوقف عملية حصر الامكانيات على حجم البيانات التي تم جمعها . وهي عملية يقتض منها موقف الامكانيات المتاحة ومعرفة مدى كفايتها أو عجزها عن الوفاء بمتطلبات الموقف .

وهذه العملية تشمل معرفة مدى توافر الأعداد المناسبة من العناصر البشرية المدربة ، والامكانيات المادية المتاحة واللازمة لتنفيذ العملية .  
والتجهيزات والمعدات المطلوبة لتأمين الاحتفالات العامة هي :

- السدادات والحواجز الحديدية .
- الأحزمة ذات القبهضات ( المزدوجة والفردية ) .
- العصا القصيرة .
- سيارات نقل الأفراد والسدادات .
- أجهزة ووسائل الاتصال .
- وهناك تجهيزات ومعدات أخرى تختلف أجهزة الشرطة في العالم على ضرورة استخدامها ، مثل الدروع القصيرة ، الأسلحة الصغيرة ... الخ .

### ٣/١ تحديد الوسائل المختلفة التي تحقق الأهداف والمقاصد . حيث عرفنا أنه

لتحقيق الهدف والمقاصد . يمكن أن تكون بصدد أكثر من وسيلة .  
والمقصود بالوسائل المختلفة هنا ، معرفة الأنسب منها لتأمين الاحتفال . فقد  
يكون مناسباً استخدام الاصطفاف المحكم أو المركز بدلاً من الاصطفاف  
الخفيف ، وعلى أن يتم استخدام كردونات على صف واحد في الطرق المؤدية  
لمكان الاحتفال .

وقد يرى ان الاصطفاف الخفيف هو الأنسب ، مع تركيز الكردونات وجعلها  
على صفين وليس صفاً واحداً .

كما قد يكون استخدام الكردونات على صف واحد مع وضع السدادات  
والحواجز ، أو يمكن استخدام السدادات والحواجز مع الاصطفاف ، وتقليل  
عدد الأفراد . وسائل كثيرة وعلى المخطط دراسة كل منها لاختيار الأنسب  
لتأمين الحفل .

### ٤/١ اختيار الوسيلة المثلى لتحقيق الهدف والمقاصد ، فمن خلال الوسائل المختلفة

التي تبدو كل منها صالحة لتحقيق الهدف ، لا بد من اختيار أنسبها وأمثلها  
وهي التي ينطبق عليها الشروط الثلاث أو المعايير الثلاث السابق ذكرها  
وهي :

- تحقيق أقل جهد .
- تحقيق أقل خسائر .
- تحقيق أقل وقت .

والواقع أن طبيعة كل حفل هي التي تحدد الوسيلة المناسبة ، وطبيعة الحفل



تحدد من خلال البيانات المتاحة كما ذكرنا سابقاً .

**5/1 تحديد الوقت .** فالخطة دائماً موقوتة . والوقت هنا له أهمية خاصة لان الأفراد المشاركين في الأصطفاف والكردونات يعملون واقفين ، فهل سيستمر وقوفهم طوال مدة الاحتفال ، وما الموقف اذا كانت مدة الاحتفال اكبر من طاقة الفرد على احتمال الوقوف ؟ اذن فمدة الاحتفال تحدد لنا ما اذا كان سيتم تغيير الأفراد ، أم أن مدة الحفل قصيرة وسيستمرون في الخدمة لنهايتها .

**٢- تحديد الاعداد المناسبة للأفراد المشاركين في تأمين الاحتفال .** وهذه المهمة يحكمها مجموعة من الاعتبارات :

**١/٢ اعتبارات خاصة بالطريق ،** فقد يكون طويلاً او قصيراً . كما قد يكون داخل المدينة أو خارجها . فطول الطريق أو قصره ، يعتبر عاملاً هاماً في تحديد الأعداد والتجهيزات .

**٢/٢ اعتبارات خاصة بالمكان ،** فوجود مكان الاحتفال داخل المدينة أو خارجها ، وطبيعة الطرق المؤدية اليه ، يفرض علينا دراسة تحديد الأعداد المناسبة والتجهيزات المناسبة أيضا .

**٣/٢ اعتبارات خاصة بالشخصيات الهامة التي تحضر الحفل ،** فأهمية الشخصية ، ودرجة التهديد التي يواجهها ، وسواء كان وطني أو أجنبي . وطريقة وصوله الى مكان الحفل ( بالسيارة ، بالطائرة .... الخ ) كل هذه تساهم في تحديد

## الأعداد والتجهيزات .

٤/٢ **اعتبارات خاصة بالمعمرين للحفل** ، فعددهم يتناسب طرديا مع الاستعداد والتنظيم المطلوب لتأمين الحفل من أفراد وامكانيات فعددهم يختلف بحسب الموعد والزمان والمكان ، فالموعد المتأخر ليلا قد يؤدي الى تردد الكثيرين في الحضور ، بعكس ما اذا كان الموعد مناسبا ، فيزيد عدد الحاضرين كذلك الحفل المقام في الشتاء حيث البرد والمطر يجعل الكثيرين لديهم الرغبة في الاعتذار عن عدم الحضور ، والعكس لو كان في فصل الصيف فقد يختلف الأمر ، كما أن بعد المكان المقام عليه الحفل يقلل من عدد الحضور ، بعكس ما اذا كان قريبا .

٥/٢ **إعتبارات خاصة بمناسبة الاحتفال** ، وكل مناسبة ( رياضية ، دينية ، سياسية ... الخ ) لها ما يلائمها من الاجراءات والتنظيمات والاستعدادات .

٦/٢ **اعتبارات خاصة بالظروف والملابس المقام فيها الحفل** ، فالحفل المقام في وقت الحرب غير المقام في وقت السلم ، والحفل المقام في فترات التوتر السياسي ( انتخابات سياسية .. ) ليس مثل الحفل المقام في فترات الاستقرار السياسي .. اذن فالظروف المقامة فيها الحفل ، تفرض العديد من الاجراءات والاستعدادات .

### ٣- الاختيار والتدريب

بعد تحديد الأعداد المطلوبة من الأفراد ، يتم الانتقال الى مرحلة اختيارهم ، ويكون الاختيار تبعاً لمعايير ومهارات تتفق وطبيعة المأمورية التي سيكلفون بها . فعلى سبيل المثال ، لا يتصور ان يتم اختيار فرد قصير القامة ، نحيف القوام ليقف في اصطفاًف تكون مهمته فيه هي منع ازدحام وتدفق الأفراد على ركب الشخصية أثناء مرورها .. بالطبع إن هذه التوعية من الأفراد لن تكون محل اختيار لان المطلوب لمثل هذه المهمة ، فرد قوي البنية ، مظهره يوحي بالقدرة على التصدي والمواجهة .

وعقب الاختيار ، تبدأ مرحلة التدريب الذي يشمل تدريبات ميدانية ، وتدرّبات ثقافية تشمل توعية الأفراد بواجباتهم ، وكيفية معاملة الجمهور .

١/٣ **التدريبات الميدانية** ، وهي تشمل تدريب الأفراد على أساليب التصدي والمواجهة لمنع الجماهير المحتشدة من الضغط ومحاولة اختراق صفوفهم . لذلك يجب تدريبهم على الوقوف في الأصطفاًف والكربونات وطريقة الوقوف ، والنظر الى الجماهير ، والتركيز على الأيدي والنظر بأعبارهم اكثر مصادر الخطر تهديداً .

كما لا بد من تدريبهم على استخدام العصا القصيرة عند اللزوم ، وحتى لا يتم فقد السيطرة على الجموع المحتشدة .

٢/٣ **التدريب من خلال التلقين** ، وهو الذي يتم في قاعات ، لتلقين الأفراد التوعية اللازمة والواجبات التي يجب أن يكونوا على دراية بها واهمها :

١/٢/٣ **واجبات الافراد في مكان الخدمة** : على الأفراد المعنيين في مثل هذه الخدمات

مراعاة ذلك :

- معرفة حدود إختصاصه المعين به .
- تفتيش المكان المعين به ، والابلاغ عن أي شيء يشتبه فيه .
- ملاحظة أماكن الحفر والردم الجديدة في المنطقة ، وأي أعمال يجري العمل بها . مثل اعمال تركيب اسلاك الكهرباء ، أو التليفونات ، أو أعمال الصرف الصحي .. الخ . والابلاغ فوراً على أي أعمال مريبة يشك فيها .

٢/٢/٣ **واجبات تتعلق بعلاقة الفرد بزملائه المعينون معه في الخدمة** . إذ يجب أن

تسود هذه العلاقة :

- التعاون والتفاهم ، والعمل بروح الفريق ، والإيمان بأن العمل المشترك الذي يكون مبدؤه التعاون لا بد أن يحقق الأهداف المرجوه ، وسد الثغرات التي يمكن أن تؤدي الى اتاحة الفرصة للأخلال بالنظام .
- التعرف على جميع الأفراد المشاركين في الخدمة . والابلاغ فوراً عن الأفراد المشكوك في امرهم ، وعليهم اتخاذ اللازم تجاههم بالتعرف على شخصيتهم والتحقق من اشتراكهم في الخدمة .

٣/٢/٣ **واجبات الفرد فيما يتعلق بالجمهور** ، حيث أن الجمهور هو مصدر الخطر

الرئيسي في مثل هذه الخدمات فعليهم :

- الوقوف في مواجهتهم ، والتركيز على مصادر الخطر ( الأيدي . والعينين ) .

- الوقوف بمظهر جدي وحازم في مواجهة الجمهور . والتصرف بحزم وسرعة تجاه أي تصرف يخل بالنظام أو الأمن .
  - تجنب استعمال العنف والخشونة - على قدر الأماكن - لأن ذلك يمكن أن يثير الجمهور ويهيئ الفرصة للأخلال بالنظام .
  - اليقظة التامة ، والانتباه للخدع التي يمكن أن يلجأ إليها بعض الأفراد لشغل أفراد الخدمة ، حتى يتمكن آخرون من تنفيذ مخططاتهم .
  - عدم الدخول مع الجمهور في حوارات قد تفقدهم هيبتهم وتشغلهم عن أداء واجبهم .
  - ملاحظة ما يحمله الأفراد من ( سلال ، عصي ، مظلات ، أجهزة تصوير .. ) والأبلاغ فوراً عنها لاحتمال استخدامها كوسيلة لأخفاء الأسلحة أو المتفجرات .. الخ .
  - عدم تناول أي أطعمة أو سجاثر .. من الجمهور .
- ٤/٢/٣ **واجبات تتعلق بالمظهر** ، وهذه تقتضي من فرد الخدمة أن يكون :
- حسن المظهر .
  - له سلوك شخصي ملفت للنظر .
  - منضبط في تصرفه وأفعاله .
  - يشوش الوجه ، غير عابث .
  - لبق في حديثه .
  - يجيد استخدام سلاحه .
  - لا يتسرع في الحكم على الأمور .

- أن يواجه بشجاعة وحزم .
- سريع البديهة ، حاضر الذهن .
- يقط لا يندفع .

#### ٤- التوجيه

يقوم التوجيه على شقين اساسين هما ، التعليمات والتوجيهات التي تصدرها القيادة ، ومدى استقبال هذه التعليمات والتوجيهات بالشكل والمعنى الذي صدرت به .

من هنا كان ضروريا ان تكون التعليمات واضحة ومحددة ودقيقة ، ولا تحتتمل أكثر من معنى ، وأن تكون صادرة ممن له اختصاص وقدرة على ايصالها لكافة الأفراد من خلال لقاءات بافراد الخدمة الذين يستقبلونها بنقاش وحوار ينتهي بالفهم والاستيعاب التام . وعلى القادة اختيار الأفراد في مدى استيعابهم لهذه التعليمات والتوجيهات وذلك قبل تنفيذ المهمة .

#### ٥- التنسيق

ومهمة التنسيق هنا ، تحقيق التناسق والتعاون والتفاهم بين الأفراد من جانب، والجهات المشتركة في الخدمة سواء كانت هذه التوجيهات من داخل جهاز الشرطة أو من خارجه .

١/٥ التنسيق فيما بين الجهات التابعة لجهاز الشرطة . حيث أنه من المعروف ان هناك أكثر من جهة شرطية تشترك في عملية تأمين الاحتفالات منها قوات الأمن النظامية ، وأجهزة البحث والتحري ، وأمن الدولة ، والمرور ... الخ .

وهذا يقتضي عقد اللقاءات المشتركة بين هذه الأجهزة ، ليتحدد لكل منهم دوره ويعرف كل منهم متى يبدأ حيث ينتهي ليبدأ غيره ، وكيف يتعاون كل منهم مع الآخر ليتحقق الهدف من خطة التأمين .

وهذا يقتضي أن توضع توجيهات وتعليمات عامة يلتزم بها الجميع ، ويكون استقبالهم لها على مستوى واحد من الفهم والاستيعاب ، وحتى لا يكون هناك فرصة لأي جهة أن تجتهد في تنفيذها ، فتفشل الخطة .

٢/٥ **التنسيق فيما بين جهاز الشرطة والأجهزة الخارجية** ، وهذه الأجهزة غالباً ما تكون أجهزة الاستخبارات وأجهزة الرئاسة الخاصة ، وفي بعض الاحتفالات تكون النقابات .. الخ ، فإذا كان التنسيق بين أجهزة الشرطة من داخلها مهما للغاية ، فإنه أكثر أهمية بين أجهزة الشرطة وهذه الأجهزة لذلك لا بد من الاتصال بهم والاشتراك معهم في اجتماعات ولقاءات موسمة واحاطتهم علماً بدور الشرطة في الاحتفال ، ومعرفة الشرطة لدورهم ، وان تعطى لهم نفس التعليمات والتوجيهات ؛ وذلك لكي يتحدد لكل منهم دوره ومسؤوليته ، وليتم التعارف بين هذه الأجهزة حتى لا يحدث أي تضارب بينهم أثناء تنفيذ الخطة .

## ٦- **العلاقات العامة والانسانية**

تلعب العلاقات العامة والانسانية دوراً هاماً في الاحتفالات ، حيث يتجمع آلاف المواطنين من مختلف الفئات والجنسيات والأعمار والثقافات .. الخ . وفي نفس الوقت فإن مثل هذه الخدمات تستغرق أكبر عدد من رجال الشرطة ، وإذا كانت العلاقات العامة ضرورية كمعصر هام من عناصر الإدارة لضمان الأداء الأمثل لرجال

الشرطة ، فإنها على قدر اكبر من الأهمية فيما تحققه وما تتركه من أثر على الجمهور .

فإن تعامل افراد الشرطة مع الجمهور في مثل هذه المناسبات ، يبقى عالقاً بالأذهان . ويصعب تغييره ، فالجمهور الذي يشاهد رجال الشرطة وهم يمتدون عليه لا يمكن أن تتصور رد فعله الا كرهاً وحقدًا وانتهازًا للفرص للرد بالمثل ، وضع في الاعتبار ان مثل هذه الاحتفالات تنقل على الهواء مباشرة عن طريق أجهزة التليفزيون ويشاهدها المواطنون كافة ، فيكفى أن يشاهدوا رجال الشرطة وهم يمتدون على الجمهور ، فيتروسخ ذلك في اذهانهم واعماقهم ، ويترك صورة لا يمكن محوها بسهولة .

وفي هذا المقام اذكر أنني شاهدت مباراة كرة القدم بين نادي الزمالك والأهلي (٤) ، التي أقيمت في القاهرة ، وذلك من خلال القناة الفضائية المصرية ، وكان معي بعض اصدقائي من خارج الشرطة .

وقد حضر هذه المباراة جمع غفير من المواطنين ، وكانت المباراة ليست على المستوى المطلوب مما أدى في النهاية لبعض الاحتكاكات بين اللاعبين ، سمعنا خلالها وعلى الهواء مباشرة ، عبارات السب والشتم .. ، وما أريد التحدث عنه ، هو نزول رجال الشرطة المصرية أرض الملعب ، ومحاولتهم السيطرة على الموقف والحق يقال ، لم يصدر من أي منهم أي تصرف يثير الجمهور بل تحلوا بضبط النفس .. مما اثار حفيظة اصدقائي الذين كانوا يشاهدون المباراة معي ، وصاح أحدهم .. الشرطة المفروض توقفهم عند حدهم .. ولكن كان ردي كرجل شرطة عرك الكثير من هذه المواقف . تمهل يا صديقي ، فإن أي تصرف خاطيء من أي فرد من أفراد الشرطة في



مثل هذه المواقف ستكون عواقبه وخيمة ، وسينسى الجمهور الباراة وينقلبوا جميعاً ضد الشرطة .. وهذه هي الفرصة التي يحاولون اغتنامها .. واقتنع صديقي .

اذن ، الأمر صعب وليس سهلاً ، لذلك كان من أهم التوجيهات التي يتلقاها الأفراد قبل أي احتفال هي :

- اعلم تماماً بأن مشاعر الجماهير المحتشدة تكون عادة مهياة للتأثر والإثارة نتيجة أي فعل أو تصرف خاطيء من أفراد الشرطة .

- اعلم أن من بين الجماهير ، من يترصد بك ، ليستغل أي موقف خاطي منك يحرك من أجله مشاعر المواطنين ويثيرهم ويحرضهم على الأخلال بالنظام والأمن .

- إعلم بأن أي تصرف خاطيء منك ، كرجل شرطة سوف ينسى من أجله الجمهور الاحتفال ، وستكون أنت موضع اهتمامه الأول والأخير .

ولكن هل معنى ذلك أن نصل الى درجة الأذعان لرغبات المواطنين دون حق ، أو يكون جزاء الأدب والنزوق في المعاملة فقدان الهيبة والشخصية .. لا ، فالمقصود هو التصرف العاقل الحكيم ، بالحزم والقوة التي لا تفقد الهيبة والاحترام .

- وأخيراً ، اذا خاطبت الجمهور ، فإختر الفاظك ، بحيث تكون واضحة دون تردد أو تلعثم ، واختصر وحدد ما تريد في عبارات قصيرة ، واحترم من تحدثه .

## الفصل الثالث

### المحاور الامنية لعملية تأمين الاحتفالات

#### تمهيد

#### ١- أمن الطريق

١/١ الكربونات

٢/١ الأصطفاف

٣/١ الخدمة السرية

٤/١ الدوريات

٥/١ الخدمات المرورية

٦/١ التمرکزات الاحتياطية .

٧/١ احتياطات أمنية عامة .

#### ٢- أمن المكان

١/٢ تأمين مكان الاحتفال من الداخل .

٢/٢ تأمين مكان الاحتفال من الخارج ( مناطق الاقتراب ) .

## تمهيد

تتضمن عملية تأمين الاحتفالات عدداً من المحاور الأمنية التي يجب أن تدخل في اعتبار القائمين على إدارتها بصورة يتحقق لها التكامل والشمولية . حيث يشارك فيها أكثر من جهاز أمني معني بها ، فنجد أمن المنشآت لها دوراً هاماً في تأمين مقر الاحتفال ومقر إقامة الشخصيات الهامة المدعوة للاحتفال ، وحراسة الشخصيات تتولى أمر تأمينهم وحراستهم ، وجهاز المرور يضطلع بمهمة العمل على سبيل حركة المرور أثناء وبعد الاحتفال ، في حين تباشر التحريات اختصاصها الى جانب أجهزة امن الدولة ، كما تشارك أجهزة الطوارئ بدور فعال في التمرکزات الأمنية ، والكردونات ، والأصفاف ، كما أن الدوريات تقوم بعملها سواء في مكان ومنطقة الاحتفال أو حولها ، سواء كانت من خلال سيارات الدوريات أو الدراجات البخارية أو الأطواف ... الخ .

يتضح اذن أن هناك أكثر من جهة أمنية ، تشارك في عملية تأمين الاحتفالات . لذا يستلزم الأمر عقد أكثر من لقاء مشترك بين هذه الأجهزة المختلفة التي تتولى هذه المهام للتنسيق فيما بينها ، وليتم تقسيم العمل فيما بينهم ؛ ليعرف كل منهم دوره واختصاصه .

وسوف نعرض هنا بعض المحاور الأمنية التي تعتبر الركائز الأساسية لتأمين الاحتفالات ، وهي أمن الطريق ، وأمن المكان .

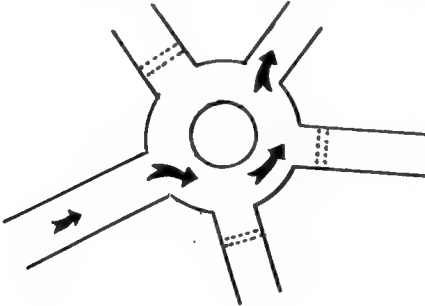
## ١- أمن الطريق .

وتقصد بأمن الطريق ، خط السير الذي يسلكه المشاركون في الاحتفال ، سواء كان خط السير الذي تسلكه الشخصيات الهامة أو الشخصيات العادية وعلى ذلك فإن الأمر لن يقتصر على تأمين طريق الشخصيات الهامة فقط ، بل سيشمل الطرق الأخرى المؤدية لقر الاحتفال .

وتتطوي الخدمات الأمنية التي تضمن حفظ النظام والأمن في الطريق ، على عدة اجراءات تشارك فيها عدة أجهزة أمنية ، سنتناول هنا الشائع منها :

### ١/١ الكردونات Cords

الكردون اصطلاح متداول ومعروف في جميع أجهزة الشرطة في العالم ، وهو يعني اصطفاة مجموعة من الأفراد على صف واحد أو أكثر لتقف في أماكن التقاطعات أو مفارق الطرق ، لمنع سير السيارات أو الأفراد أثناء سير ركب الشخصيات الهامة المتوجهة عبر الطريق الى مكان الاحتفال . وكما هو واضح في الشكل التالي :



ويتوقف حجم وكثافة الكردون في التقاطعات أو الميادين أو ملتقى الطرق ، على مدى التهديد أو الخطر المتوقع من هذه الأماكن على الركب أثناء مروره عليها . كما يتحدد عدد المشاركين فيه ، والمسافة بين كل منهم والآخر على حركة المرور وكثافتها ، وعدد مستعملي الطريق من الأفراد وقائدي السيارات ، وحجم الأشغالات الموجودة فيه .

وليس هناك عدد محدد لكل كردون بل يترك أمر تحديد العدد الى القيادة ، وكذلك المسافة التي يقف عليها بعداً عن خط السير ، وكذلك يحدد نوع الكردون المناسب .

#### ١/١/١ أوجه استخدام الكردونات

وتستخدم الكردونات بكفاءة وفعالية في المهام التالية :

١/١/١/١ تأمين خط سير الركب لحظة مروره على الطريق بمنع مرور السيارات أو الأفراد من الطرق الفرعية أو الطرق غير المستخدمة في الميادين العامة .

٢/١/١/١ تقوم بعمليات القبض على كل من تحوم حوله الشبهات عند عزمه القيام بأي عمل يشكل خطورة على أمن الطريق والركب المقل للشخصيات الهامة ، ولذلك يلحق بكل كردون مجموعة قبض توكل لها هذه المهمة .

٣/١/١/١ تأمين بعض الجباني القريبة من الكردون بحيث تكون ملجأ عند الحاجة وحتى يمكن وضع من يقبض عليهم فيها لحين نقلهم ؛ وذلك حتى يمكن السيطرة على المكان .

٤/١/١/١ تأميم المسيرات وذلك في حالة وجود تظاهرات سلمية ، حيث يمكن تصور

ذلك من الشكل التالي :



## ٢/١/١ أنواع الكردونات

هناك نوعان من الكردونات

١/٢/١/١ الكردون الثابت ، ويقف افراده في اماكنهم تنفيذاً لمهمة محددة ، هي منع الأفراد أو السيارات عند مرور ركب الشخصيات . وقد يكون أفرادهم مترابطين أي متشابكين ، وهذا قد يكون عن طريق الأمساك بأحزمة ذات قبضات **Double /Single Belt** أو العما القصيرة .... الخ . ويتوقف مدى الترابط أو التشابك على مدى تزايد الضغط المروري أو وجود عدد كبير من الأفراد في منطقة الكردون .

كما قد يكون الكردون غير مترابط ، بمعنى أن تكون هناك مسافة بين كل فرد وآخر ، وعلى ضوء هذه المسافة يتحدد نوع الكردون فيما إذا كان كردون محكم **Tight Cordon** أو كردون غير محكم **Loose Cordon** .

ففي حالة الكردون المحكم ، تقف الأفراد جنباً إلى جنب ولا يسمح بمرور أي فرد من خلاله ، بينما في حالة الكردون غير المحكم يقف الأفراد على مسافات متباعدة حيث يسمح بمرور الأفراد من خلاله .

وسواء كان الكردون محكم أو غير محكم فإن الأمر يتوقف على طبيعة المكان والتعليمات الخاصة بكل كردون . ويوجه عام فكلما كان الكردون أكثر تركيزاً

كلما احتاج لعدد أكبر من الأفراد والعكس صحيح .

٢/٢/١/١ الكردون المتحرك ، وهو كما في الشكل السابق .

الاصطفاة ٢/١

الاصطفاة<sup>(١)</sup> هو وقوف أفراد الأمن على جانبي الطريق المحدد لخط سير

ركب الشخصية الهامة . وعادة ما يكون افراده من رجال الشرطة النظامية .

## ١/٢/١ أنواع الاصطفاف

هناك نوعان من الاصطفاف ، احدهما مُركز والآخر خفيف ، ويتوقف استخدام أي منهما على أهمية الخدمة ومدى الخطر المتوقع ، وحجم وكثافة الطريق ، وطبيعة المكان المقام عليه الاحتفال .. الخ .

### ١/١/٢/١ الاصطفاف المركز ، ويقف افراده جنباً الى جنب وعلى مسافات متقاربة .

ويتم الاعداد للاصطفاف بوجه عام سواء مركز أو خفيف ، بتقسيم الطريق الى أقسام ذات مسافات محددة ، ويعين لكل قسم عدد من أفراد الأمن ومعهم قيادة تنظيم اصطفاقيهم ، ثم بعد ذلك يعين لكل مجموعة - وهي عدد من الأقسام - قيادة مناسبة للإشراف على تنفيذ التعليمات . هذا الى جانب تعيين المسئول عن الخدمة ، وهو القائد الذي يتولى بمساعدة المسئولين الإشراف على مجموعات الأقسام ، والتحقق من انتظام كافة الأفراد ، واصطفافهم في الموعد المحدد والذي يجب أن يكون قبل مرور المركب بوقت كاف .

ويكون اصطفااف الأفراد على جانبي الطريق على شكل رؤوس مثلثات ، بمعنى ان يواجه كل فرد من الافراد على أحد الأجناب المسافة التي بين كل فردين متتاليين على الجانب الآخر ، ويطلق على هذا الشكل لدى بعض أجهزة الشرطة اصطلاح " رجل غراب " وهي كما في الشكل التالي .





كما يكون وقوف الافراد في حالة الأصطفاف مواجهاً للجمهور ، مركزين انتباههم نحو مصادر الخطر المتوقعة والتي غالبا ما تأتي من حركة اليدين ، ويمكن كشفها من حركات الوجه لا سيما العينين .

٢/١/٢/١ الأصطفاف الخفيف، وفيه يقف الأفراد على مسافات متباعدة ، ويتبع نفس الاجراءات السابقة في حالة الأصطفاف المركز ، ولكن مع بعض الفروق حيث تزيد مسافة الأقسام ، والمجموعات ، وبالتالي يقل عددها ، وتبعاً لذلك يقل عدد الأفراد المشاركين فيه .

٣/١ **الخدمات السرية** ، ويقوم بهذه المهمة رجال البحث الجنائي والتحريات . ويطلق عليهم عند بعض أجهزة الشرطة ، رجال الشرطة السرية ، وهم يؤدون عملهم بملابسهم المدنية ، ويتم توزيعهم من خلال تقسيمهم الى مجموعات بنفس طريقة التقسيم في حالة توزيع افراد الأصطفاف ، حيث يتم تقسيم الطريق الى أقسام ، وكل عدد من الأقسام يكون مجموعة ثم يُوزع افراد الشرطة السرية على هذه الأقسام ويتم تعيين القيادات المسؤولة عنهم . ويقوم أفراد الشرطة السريين بالتواجد خلف القوة المصطفة على جانبي الطريق لمعاونتهم في منع ضغط وتدافع الجماهير عليهم ، ومراقبة حركاتهم وتصرفاتهم . هذا الى جانب مجموعة أخرى من التكاليفات مثل : - حراسة وتأمين أسطح المباني والمنازل الواقعة والمطلّة على طريق الركب .

- ملاحظة وتأمين المناطق الخالية والبناني التي تحت الأنشاء ،
- الموجودة بطريق الركب .
- مراقبة المحال التجارية والعامة التي تقع بطريق الركب ، وتحديد منافذها ومخارجها .

#### ٤/١ الدوريات

تقوم الدوريات بملاحظة ومراقبة الحالة الأمنية في الطرق والميادين المؤدية الى مكان الاحتفال ، وقد تكون دورية بالسيارة اللاسلكية ، أو بالدراجة البخارية ، أو راجلة ( اطواف ) .

١/٤/١ **الدورية الراكبة** ، وهي كما أشرنا دوريات تستخدم السيارة أو الدراجة البخارية تكون مهمتها التحرك في الطرق والميادين المؤدية الى مكان الاحتفال لملاحظة حالة الأمن العام بها قبل مرور الركب بوقت كافي .

ويتم توزيعها على مناطق محددة ، تظهر على شاشة غرفة العمليات ، ويتم توجيهها عن طريق الاتصالات اللاسلكية وأجهزة الكمبيوتر وفقا لنظام يضمن السيطرة الأمنية التامة على المنطقة . هذا الى جانب اشتراكها مع الركب منذ تحركه من خلال السيارة المعينة امام الركب ، والسيارة المعينة خلفه .

٢/٤/١ **الدورية الراجلة ( خدمة الاطواف )** ويقوم بهذه المهمة رجال الشرطة النظاميين حيث يتولوا مهمة المحافظة على النظام والأمن العام بالطرق والميادين المؤدية لمكان الاحتفال وخط سير الركب ، وقد تكون مكونة من فرد واحد أو من فريدين ( مزدوجة ) .

وتعمل هذه الأطواف على تمييز الدوريات المعينة في الاختصاصات (الدركت) الواقع فيها خط السير ومكان الاحتفال ، والطرق والميادين المؤدية اليه .

وقد تكون هذه الأطواف متحركة أو ثابتة ، ذلك أن الهادين ومناطق التقاطعات ومفارق الطرق يعين بها اطواف ثابتة ، اما المناطق المفتوحة والمساحات المؤدية الى مكان ومنطقة الاحتفال ، فيعين بها الأطواف المتحركة .

## ٥/١ الخدمات المرورية .

- ويتولى رجال المرور مهمة العمل على سيولة وانسيابية حركة المرور في منطقة الإحتفال والطرق المؤدية اليها ، وكذلك الحرص على سيولة حركة المرور في طريق الركب أو الطرق البديلة ، وهي بمسئلتها لتحقيق ذلك تقوم بمباشرة المهام التالية :
- ملاحظة حركة المرور والعمل على عدم توقفها لأي سبب من الأسباب ، فاذا وقع حادث تصادم أو تعطلت أحد السيارات أو توقفت سيارة لقضاء حاجة .. الخ . فيجب اتخاذ الإجراءات فوراً ودون أي تأخير ، بمسح السيارة وإبعادها عن طريق الركب حتى إمكن لا يشكل تواجدتها فيها أي خطر .
  - عدم السماح بانتظار السيارات في غير الأماكن التي تم تخصيصها كإماكن انتظار .
  - تنظيم وقوف السيارات المرافقة للمدعوين في أماكن الانتظار .
  - إخلاء طريق الركب تماماً من السيارات التي قد تكون في حالة انتظار مؤقت أو وقوف .
  - إخلاء الطرق الجانبية المؤدية الى طريق الركب من السيارات بكافة أنواعها وذلك حتى مسافة لا تقل عن خمسين متراً بعيداً عن خط سير الركب .
  - وضع اللافتات المرورية الواضحة التي ترشد المدعوين الى مكان الحفل ،

وأماكن انتظار السيارات .

٦/١ **التمركزات الاحتياطية** وهي مجموعات من الأفراد ذات مهارة ولياقة عالية مسلحين بالتسلح المناسب ، ويكونوا في أماكن قريبة من مكان الاحتفال وأقسام ومناطق طريق الركب ، وذلك بصفة احتياطية ، حيث يستعان بهم لدى أي خطر مفاجئ ، كهجوم مسلح على ركب الشخصية أو اللقاء عبوات ناسفة أو أي نوع من أنواع الاعتداء .... الخ . ويكون تواجدها في مكانها كحلقة من الحلقات الأمنية الهامة التي تعمل على حفظ النظام والأمن العام في المنطقة .

#### ٧/١ **احتياطات أمنية عامة**

تستهدف خدمات الطريق - السابق التعرض لها - تحقيق أمن وسلامة مستخدميه سواء كانوا الشخصيات الهامة المتوجة الى مكان الاحتفال أو المدعورون له أو من وفدوا اليه لتحية الشخصيات والوفود المشاركة ، لذلك كانت المهمة صعبة ، فالشخصيات الهامة اهداف متحركة ، تتحرك معها مصادر الخطر، مما يصعب التنبؤ بزمان ومكان لقائهما .  
من هنا كان لزاما أن تنبه الى ضرورة اتخاذ مجموعة من الإجراءات الاحتياطية يكون من شأنها اتخاذ الحيطة والحذر ، ومحاولة التقليل ما أمكن من فداحة الخسائر .

#### ١/٧/١ **التفتيش الدقيق لطريق سير الركب والذي يجب ان يشمل**

- مناطق الحفر والردم والأنشاءات الجديدة .
- جزر الطريق وأصص الزهور وسلال القمامة .. الخ الموجوده بالطريق .

- ما يحمله المواطنون المتواجدون للاحتفاء بالشخصية أو المتواجدون  
بمكان الحفل . فقد يحملون حقائب شكلها ملفت للنظر من ناحية  
حجمها ، حيث يخفون بداخلها أسلحة أو مواد متفجرة ... الخ .

٢/٧/١ في حالة العثور على أي أجسام غريبة يشتبه في كونها متفجرات ، يراعى  
عدم لمسها وابعاد الجمهور عنها وسرعة الإبلاغ حتى يمكن لخبراء  
المفرقات والمتفجرات الحضور في الوقت المناسب .

٣/٧/١ التعرف على المشاركين في الخدمة من الأجهزة الأخرى المسنولة عن أمن  
الطريق حيث عرفنا أن هناك أكثر من جهاز أمني يشترك في خدمة الطريق  
فلا بد من عقد لقاء يجمع بينهم ؛ ليتعرف كل منهم على الآخر ، ويعرف  
كل منهم حدود اختصاصه ودوره بالتحديد حتى لا يسمح لأحد باستغلال  
الموقف ويتحلل صفة أحد المشاركين في الخدمة ، ويتمكن بذلك من الاعتداء  
على الشخصية أثناء مرورها بالطريق .

لذلك كان ضروريا التعرف على المشاركين في الخدمة والتأكد من شخصيتهم  
و منع أي فرد غير معروف من الاقتراب أو التواجد في منطقة الركب ،  
حتى ولو كان مرتديا لاحد الأزياء الرسمية التي تسمح له بالتواجد في المنطقة .

٤/٧/١ على المشاركين في الخدمة عدم الإدلاء بأي بيانات أو معلومات بشأن الخدمة  
لاي فرد غير معروف لديهم وعليهم أن يكتشفوا الخدع والألاعيب التي  
تستخدم لتضليل الأفراد المعينين بالخدمة لايعادهم عنها حتى يسهل لآخرين  
التسلل لتنفيذ اغراضهم .

٥/٧/١ التنبية مشدداً على الأفراد بعدم ترك أماكنهم لأي سبب من الأسباب إلا بعد انتهاء الخدمة وصدور الأوامر بذلك . فقد يحدث أن يترك الأفراد خدمتهم أثناء الاحتفال لمشاهدته والعودة إليها قبل انتهاء الحفل بقليل . ويكون في هذه الأثناء قد تم الاعداد والترتيب لتسف الموكب أثناء عودته بعد انتهاء الحفل .

٦/٧/١ مراعاة التصرف في المواقف بهدوء وعدم استخدام العنف والخشونة ، مراعاة لعدم إثارة المواطنين ، واعطاء الفرصة لاستقلال الموقف من البعض الآخر الذي يتربص بهدفه .

## ٢- أمن المكان

عرفنا أن عملية تأمين الأحداث تنطوي على محورين أساسيين أولهما أمن الطريق وقد تحدثنا عنه ، وبقي أن نتناول أمن المكان لنقف على الضوابط الأمنية التي تحكم عملية تأمينه ، وإذا كان أمن المكان يدخل في جانبه الأكبر ضمن تأمين المنشآت إلا أن هناك جانب من جوانبه الهامة يقع على عاتق أجهزة أخرى ، وهذا ما سيكون موضع حديثنا .

وكما هو معلوم لدينا ، فإن أماكن الاحتفالات متنوعة ، بين ملاعب ، وحدائق ، وقاعات ، وسراياك ... الخ . ولكن يمكن تصنيفها إلى أماكن مفتوحة وأماكن مغلقة .

وعموماً ، وسواء كانت أماكن مفتوحة كالملاعب المكشوفة والحدائق والساحات .... الخ . أو كانت أماكن مغلقة ، مثل قاعات المؤتمرات ، أو الملاعب المغلقة .. الخ فإن عملية التأمين تنقسم إلى تأمين من الداخل وتأمين من الخارج .

## ١/٢ تأمين مكان الاحتفال من الداخل .

لتأمين مكان الاحتفال من الداخل يجب أن يكون لدينا رسم كروكي يوضح عليه المنافذ والخارج ، وموقع مولدات القوى ( كهرباء ، مياه .. ) ومصادرهما ومكان مضخات الحريق ، ومخازن المياه الخاصة لاستخدامها في حالة حدوث حرائق . ومن خلال الرسم الكروكي ، تتحدد الأماكن المحيطة بمكان الاحتفال ومصادر الخطر التي يمكن توقعها . كذلك تتحدد الطرق الموصلة الى مكان الاحتفال وأماكن المنشآت الهامة بها والتي يحتمل أن تكون أحد مصادر الخطورة .

ومن خلال هذه البيانات يمكن اتخاذ مجموعة من الإجراءات :

١/١/٢ استلام مكان الاحتفال قبل الموعد المحدد لبدء الحفل ب ٢٤ ساعة وقيام خبراء

المتفجرات بتأمينه ، وعدم السماح لأي فرد بدخوله .

٢/١/٢ وضع حراسات حول المبنى بالكامل لمنع اقتراب أي أحد منه أو محاولة دخوله

بعد عملية تأمينه بواسطة خبراء المتفجرات .

٣/١/٢ وضع حراسات على مصادر الكهرباء والمياه والمفاتيح الكهربائية التي تتحكم

في إضاءة مكان الحفل .

٤/١/٢ تقسيم مكان الحفل من الداخل الى مزیعات أمنية تتولى مسؤولية تأمينها

( حراسات خاصة ) سواء قبل بداية الحفل أو أثناءه ، ويفضل أن تكون هذه

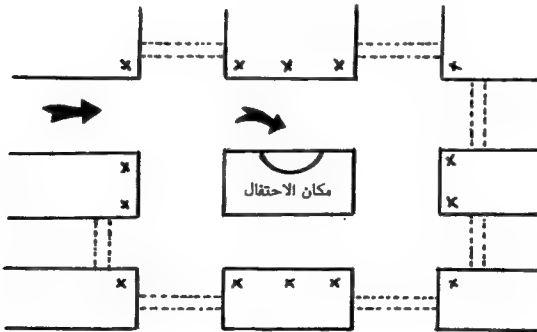
الحراسات بملابسها المدنية ، حتى لا تثير الحاضرين للحفل أو تكون مظهراً

من مظاهر القلق الذي يترتب عليه شعورهم بالرهبة والخوف .

## ٢/٢ تأمين مكان الاحتفال من الخارج

مكان الاحتفال من الخارج يتحدد بالمناطق المحيطة والتي تشكل مصدر خطورة بحيث يمكن اتخاذها اماكن للاختباء بها ، والاستعداد منها لتنفيذ أي اعتداءات ، أو اساليب اإرهابية ، كما يتحدد بالطرق المؤدية لمكان الحفل وحتى مسافة معقولة وتسمى هذه المناطق المحيطة بمكان الحفل سواء كانت ابنية أو طرقا بمناطق الأقتراب . وتتخذ احتياطات الأمن التالية لتأمين هذه المناطق وحماية مكان الاحتفال من التعرض لأي خطر يكون مصدره هذه المناطق :

١/٢/٢ تتخذ الترتيبات لوضع كردونات مزدوجة لخلق جميع الطرقات المؤدية لمكان الحفل ويتوقف تركيز هذه الكردونات على طبيعة المكان وأهمية الحفل والشخصيات الهامة المشاركة فيه ونوع المناسبة وسبب الاحتفال .. الخ . ويوضح الشكل التالي تصور لمكان هذه الكردونات :





٢/٢/٢ تستخدم السدادات والحواجز الحديدية عند منافذ دخول المدعوين للسيطرة والتحكم في عملية دخولهم ، ووضع أجهزة التفتيش المتقدمة للكشف على ما يحملونه من حقائب لاسيما السيدات والتأكد من شخصيات من يحملون بطاقات الدعوة البيضاء ، والذين ستكون مواقعهم قريبة من مواقع الشخصيات الهامة .

٣/٢/٢ يتم توزيع الكردونات على الشوارع والطرق بحسب اهميتها ومصدر الخطورة منها ، وذلك حتى لا يتزايد عدد أفرادها بصورة تخلق وتسبب الخوف والذعر لكل من يتواجد على مكان الحفل ، وذلك بمعنى أن يكون حجم الكردونات بالقدر الكافي لعملية التأمين .

٤/٢/٢ تعيين الكردونات تكون مهمتها منع تدفق الجماهير على مكان الحفل أو مرور السيارات بعد وصول الشخصيات الهامة وبداية الحفل ويكون عملها هو الانتشار السريع وغلق كافة المنافذ المؤدية الى داخل مكان الحفل .

٥/٢/٢ يتم تعيين دوريات راجلة في مناطق الاقترب مجهزة بوسيلة اتصال لاسلكية للملاحظة الحالة الأمنية في هذه المناطق ، والابلاغ فوراً عن أي استعدادات أو تجمعات تنبأ بحدوث أي أخطار .

٦/٢/٢ تعيين دوريات بالسيارات اللاسلكية للمرور في مناطق الاقترب وتأمينها والعمل على سيطرة حركة المرور بها .

٧/٢/٢ يتم تعيين افراد البحث الجنائي والتحريات في هذه المنطقة ولا سيما في الأبنية والمنشآت الواقعة بالقرب من مكان الاحتفال ولا سيما اسطح هذه المباني وداخل المحلات العامة .

## الفصل الرابع

(مثلة من الواقع لبعض الاغتيالات التي وقعت اثناء الاحتفالات  
( دروس مستفادة )

### تمهيد

- ١- اغتيال مستر بارك رئيس كوريا الجنوبية .
- ٢- اغتيال الرئيس الأمريكي ابراهام لينكولن .
- ٣- اغتيال الرئيس المصري أنور السادات .
- ٤- محاولة اغتيال الرئيس الامريكى رونالد ريجان .
- ٥- اغتيال الرئيس الجزائري محمد بوضياف .
- ٦- محاولة اغتيال الرئيس المصري محمد حسني مبارك
- ٧- اغتيال رئيس الوزراء الاسرائيلي .

## تمهيد

لا شك في حتمية وجود الخطأ الذي لولا وقوعه لما تعلمنا الصواب . ولا يمكن أن نتصور أن هناك خطة ناجحة تماماً فهذا وهم ، ولكن وإن كانت للخطأ حسنة تذكر فهي لأنه يعرفنا أن هناك صواب . وانطلاقاً من هذا المعنى كان لا بد أن ندرس الأخطاء والثغرات ، لأن من لا يعرف سبب خطأه ، سيخطئ مرة ومرة .

من هنا وجدت أن التعرض لبعض حالات الأغتيالات أو المحاولات التي لم تنجح في الاعتداء على الشخصيات الهامة في عالمنا المعاصر ، أمر ضروري وهام ، لأن دراسة هذه الحالات ستعرفنا الأخطاء والسلبيات التي يجب أن نضعها نصب أعيننا ونحاول أن نتلافها في مستقبلنا الأمني ، وسوف يكون التركيز على الأحداث والوقائع التي حدثت قبل أو أثناء أو بعد الاحتفالات العامة .

### ١- محاولة اغتيال مستر بارك رئيس كوريا الجنوبية

وقعت محاولة اغتيال مستر بارك ، رئيس كوريا الجنوبية ، أثناء القائه لخطاب بمناسبة يوم الاستقلال حيث أطلق عليه الجاني الرصاص فأصابه في مقتل .

ومما يذكر ، أن الجاني حضر إلى الحفل بملابس فاخرة مستأجراً لسيارة أنيقة خدعت الحرس المعين على أحد المداخل فلم يمنعه من الدخول . وأنتهز فرصة إضاءة الأضواء الكاشفة المخصصة للتصوير التلفزيوني . والتي كانت مسلطة على الرئيس ، وأطلق الرصاص ، الأمر الذي فشل معه الحرس الخاص للرئيس في التعامل أو حتى تحديد مكان من أطلق الرصاص وذلك بسبب الأضواء التي كانت مسلطة عليهم .

من هنا نتعلم أن الأضواء المبهرة التي يستخدمها التلفزيون في الأسرال المباشر قد يكون وضعها سببا من الأسباب التي تسهل التخطيط لعمليات الاعتداء على الشخصيات الهامة . كما نتعلم أيضا أنه لا يجب على الحرس أن ينخدع بالمظهر ، بل عليه أن يتأكد من الأفراد المدعويين أو المشاركين في الحفل مهما كان مظهرهم ، طالما غير معروفين لديه .

## ٢- اغتيال الرئيس الأمريكي ابراهام لنكولن

تم اغتيال الرئيس الأمريكي أبراهام لنكولن ، أثناء القائه لخطاب سياسي في أحد المؤتمرات على يد أحد معارضي سياسته حيث استقل الجاني سيارة فارهة وارتدى ملابس أنيقة وتوجه لمكان الحفل ، ونزل من سيارته متوجها الى مكان الدخول ، وعندما طلب منه ابراز بطاقة الدعوة اعتذر مدعيا أنه قد نسيها إلا أنه مُنع من الدخول ، ولكنه توجه الى الباب الآخر حيث انخدع المسئولين عن الدخول بمظهره وسمحوا له بالدخول . وعند القاء الرئيس لخطابه اطلق الجاني عليه الرصاص من مسدس كان يحمله فأرداه قتيلا .

يتضح من ظروف هذا الحادث التقصير البين من حراس المدخل الثاني الذي استخدمه الجاني في الدخول ، بعدم التدقيق والاستفسار عن بطاقة الدعوة والانخداع بمظهره ، هذا من جانب ، ومن جانب آخر لم تتخذ أي إجراءات خاصة بالتفتيش سواء المرئية أو غير المرئية ، مما ترتب عليه دخول الجاني ومعه مسدس كما أن الحرس الخاص للرئيس لم يتمكن من التعامل مع الجاني في اللحظة المناسبة ، رغم وجود حارسين الى جانبه مسلحين بأسلحة آلية ، وقد يعزى هذا الى عنصر المفاجأة .

### اغتيال الرئيس المصري أنور السادات

في السادس من أكتوبر عام ١٩٨١ ، اغتيل الرئيس المصري أنور السادات على يد مجموعة إرهابية متطرفة دينيا ، أثناء العرض العسكري الذي اقيم في هذا اليوم احتفالا بالنصر العظيم الذي حققته القوات المسلحة في حربها مع اسرائيل .

وأثناء العرض توقفت إحدى العربات المشتركة في العرض ، ونزلت المجموعة الإرهابية وبدأت تنفيذ خطة الاغتيال ، بالقاء قنبلة يدوية تجاه المنصة التي يجلس فيها الرئيس ، مع تغطية خلفية من النيران ، ركز فيها احدهم على الرئيس ، ثم تقدموا نحو المنصة ، واقتربوا كثيراً منها ، وبتركيز شديد للنيران تمكنوا من الأجهاز على الرئيس وبعض المدعويين .

من هذا السرد الموجز يتضح ومنذ الوهلة الأولى التخطيط الجيد للعملية التي تم تنفيذها ، والوقت الذي استغرقته ، والخدعة التي بدأوا بها عملياتهم حيث تظاهروا بوجود عطل في السيارة المشتركة في العرض ، والذي اعقبها نزول طاقمها لتنفيذ مهمته .

والواقع هناك أمور واستفسارات كثيرة ولكننا سنعرض منها لما يهم دراستنا وأولها ، كان من المفروض عمل حصر دقيق لكافة المشاركين في العرض ، واجراء التحريات اللازمة لمعرفة اتجاهاتهم السياسية والجنائية حتى يمكن استبعاد العناصر التي يمكن أن تكون مصدراً للخطورة أيا كان نوعها ، وثانيها أنه في مثل هذه العروض العسكرية هناك تعليمات واجراءات متعارف عليها يجب تنفيذها بكل دقة ، وأهمها التفتيش الدقيق على الأفراد والمعدات قبل اشتراكهم في العرض ، والتأكد من عدم وجود أي ذخائر حية ،

ونزع ابر ضرب النار من جميع الأسلحة !! وثالثها ، المفاجأة غير المتوقعة التي شلت فكر الجميع وأولهم الحرس الخاص الذي لم يتعامل مع المجموعة الإرهابية ورابعها ، انشغال الجميع في مشاهدة الطائرات التي كانت تجوب السماء مطلقاً لألوان من الدخان ، والذي لفت أنظار الجميع حتى أفراد الحراسة ناسين مهمتهم وناسين أن التخطيط الإرهابي استغل هذا الوقت بالذات وهو لحظة مشاهدة الجميع للطائرات موجهين انظارهم الى أعلى وخامسها ، عدم وجود حرس خاص قريب من الرئيس في هذه اللحظة ، وعدم وجود قناسة في أماكن عالية للتعامل السريع في مثل هذه المواقف .  
واذا تحدثنا فسيطول الحديث ، ولكننا لسنا بصدد تحليل كامل للموقف بقدر ما نحن بصدد عرض للسلبيات بوجه عام .

#### ٤- محاولة اغتيال الرئيس الأمريكي رونالد ريجان

أطلق أحد المشكوك في قواهم العقلية الرصاص على الرئيس الأمريكي رونالد ريجان عقب خروجه من فندق هيلتون بواشنطن ، محاولاً اغتياله .  
وبمجرد انطلاق الطلقة الأولى من ممدس الجاني قام أفراد الحراسة الخاصة بالالتفاف حول الرئيس لحمايته وقام آخريين بدفعه داخل السيارة التي انطلقت مسرعة الى أقرب مستشفى لأسعاف الرئيس . وفي نفس الوقت انقض آخريين ، من الحرس ، على الجاني وتم تغطيته بالجاكيت الواقعي لحمايته خوفاً من الاعتداء عليه ومحاولة قتله كما حدث في واقعة اغتيال الرئيس الأمريكي كيندي . وواضح من هذه المحاولة رغم وقوعها ، التجاوب السريع للحرس الخاص للرئيس ، ورد الفعل الأسرع ، والذي لم تؤثر عليه المفاجأة .

ولكن ومهما كان من ايجابيات فإن خطأ واحد يكفي ، واذكر هنا عقب هذه المحاولة تم سؤال الرئيس رونالد ريجان في حديث صحفي ، من أحدهم ، متعجبا كيف يحدث ذلك في أكثر دول العالم تقدماً والتي تقوم بتدريب افراد الحراسات الخاصة لروؤساء دول العالم . فكان رده موجزاً ومعبراً حيث قال " لن نكون أسرع من الطلقة بأي حال من الأحوال " .. وهذا صحيح فإن أي خطأ وهو وارد تخرج بسببه طلقه . والسؤال هنا ، كيف وصل الجاني الى هذه المأفة من الرئيس ، وتمكن من اطلاق النار عليه ؟ وهنا يكمن الخطأ ، فإين الحلقات الأمنية ، وكيف تم اختراقها بهذه السهولة ؟ .

#### ٥- اغتيال الرئيس الجزائري محمد بوضياف عام ١٩٩٢م .

اغتيال الرئيس محمد بوضياف يوم الاثنين الموافق : ١٩٩٢/٦/٢٩ ، في هجوم شنه مسلحون في مدينة عنابة الواقعة شرق الجزائر حيث كان الرئيس في زيارة للمركز الثقافي بالمدينة لحضور حفل افتتاحه ، وتعرض لإطلاق النار عليه بينما كان يلقي كلمة الافتتاح .

وبدأت عملية الاغتيال بانفجار وقع على أحد جانبي المنصة ، في نفس الوقت الذي بدأ فيه بوضياف يلقي كلمته في مراسم افتتاح المركز الثقافي وبينما اتجه انتباه بوضياف وحراسه نحو الانفجار وقع انفجار آخر تحت الكرسي الذي كان من المقرر أن يجلس عليه الرئيس الجزائري ، ثم اندفع رجلا يرتدي زي رجال وحدة الحراسة الخاصة وسط الجمهور وفتح النيران على الرئيس الجزائري من يمين المكان الذي يقف فيه الرئيس فأصابه في رأسه وظهره ،



وهنا أطلق الحرس النيران فقتلوا الرجل في الحال .  
ومن خلال الوقائع السابقة يتضح ان هناك قصوراً شديداً في تفتيش وتأمين  
النمسة ، وكذلك عدم التأكد من شخصية أفراد الحراسة الخاصة ، حيث  
ارتدى الجاني نفس الزي .

## ٦- محاولة اغتيال الرئيس المصري حسني مبارك في اديس ابابا يونيو ١٩٩٥م .

تعرض ركب الرئيس المصري حسني مبارك عقب وصوله مطار اديس ابابا ،  
وفي الطريق وعقب انتهاء مراسم الاستقبال ، الى اعتداء بالأسلحة النارية انطلق  
بعضها من فوق أسطح المنازل ، ثم محاولة اعتراض الركب بواسطة سيارة  
" فولفو " قطعت الطريق أمام موكب الرئيس ، كما كمننت بأحد الشوارع التي  
تربط المطار بوسط المدينة مجموعة من الإرهابيين .

تصدى للمحاولة رجال الحراسة المصرية بالاشتراك مع الأثيوبيين ، وواجهوا  
الموقف وتصدوا للمعتدين وقتلوا اثنين من الإرهابيين وفر الباقون .  
ومن خلال احداث هذه المحاولة الفاشلة ، يتضح مدى تعايش أفراد الحراسة  
للموقف وعدم تأثرهم بالمفاجأة التي لم تفقدهم القدرة على المواجهة والتصدي  
بصورة أسهمت في حماية الشخصية الهامة . هذا من جانب ، ومن جانب  
آخر ، بدى واضحا عدم اتخاذ الاجراءات الأمنية الكافية لتأمين موكب  
الشخصية ، حيث اطلقت الأعيرة النارية من فوق أسطح المنازل ، واختراق  
احدى السيارات للموكب ، واختباء بعض الإرهابيين في طرق مؤدية لخط  
سير الركب .

كما أن طريقة وأسلوب انتقال الإرهابيين المكلفون بتنفيذ الجريمة ودخولهم الى اثيوبيا ، أمر خلا من أي اعتبارات أمنية ، هذا الى جانب ما تلقوه من تكليفات ، والطريقة التي حصلوا بواسطتها على الأسلحة والمتفجرات ، وأسلوب رصدهم للشخصية منذ الوصول ثم التحرك من المطار الى مقر السفارة المصرية <sup>(٧)</sup> .

#### ٧- اغتيال رئيس الوزراء الاسرائيلي في ٩٥/١١/٤م .

تم اغتيال رئيس الوزراء الاسرائيلي اسحاق رابين مساء ١٤/١١/١٩٩٥ أثناء حضوره احتفالات السلام في تل أبيب ، حيث أطلق عليه أحد المتطرفين الاسرائيليين ثلاث رصاصات عقب خروجه من مقر الاحتفال وأثناء توجهه ليستقل سيارته محاطاً بهرسه الخاص والشرطة .

ويقول شهود العيان ، بأن رئيس الوزراء شوهد يترنح أمام سيارته وكاد يسقط على الأرض الا أن حراسته قامت برفعه وادخله سيارته الكاديلاك ، التي توجهت بسرعة الى أقرب مستشفى .

وقال شاهد آخر ، حيث كان يقف على مكان مرتفع بأنه شاهد اسحاق رابين متوجهاً الى سيارته ، الا أن شخصاً أتى من أسفل وعن قرب ومعه مسدس وقد سُمعت الطلقات ، وبعدها أمسك الحرس بهذا الشخص وطرحوه أرضاً ، ثم أخذوه في سيارة مسرعين .

ومن واقع ما جاء في وسائل الاعلام المرئية والمسموعة والمقروءة ، يتلاحظ اختراق القاتل لخطوط الدفاع الأمنية ، ونجاحه في اطلاقه النار من مسافة قريبة جداً مما يؤكد وجود خطأ أمني فادح في خطة التأمين .

## مراجع الباب الرابع

- ١ عميد / علي حجازي ، عميد / فاروق الجنى ، الاحتفالات العامة ، الجزء الرابع ، كتاب عمليات الشرطة ، مصلحة التدريب معهد امناء الشرطة ، القاهرة ص ١٢٥ ، وما بعدها .
- ٢ صلاح الدين الشربيني ، عمليات الشرطة ، كلية شرطة دبي ١٩٨٩ ، ص ٣٨٤
- ٣ رائد / علي وهبه ، حراسة الشخصيات وتنظيم الاجتماعات ، مجلة الأمن العام القاهرة ، عدد ٢٥ ، السنة السابعة ، ١٩٦٤ ، صفحة ٧٣ وما بعدها .
- ٤ مباراة كرة القدم ، بين ناديي الأهلي والزمالك ، على كأس الدوري العام لسنة ١٩٩٦ م . والتي اقيمت على أرض استاد القاهرة الرياضي ، بمدينة نصر ، القاهرة .
- ٥ أنظر ،  
- عميد لطفي عبد الفتاح ، الموجز في ادارة عمليات الشرطة ، الأمن المركزي . القاهرة ، ١٩٧٨ ، ص ٩ وما بعدها .  
- عميد أحمد رفعت . كتاب الاعداد العسكري لضباط الأمن المركزي ، القاهرة ١٩٨٧ ص ٦٢٣ .
- ٦ الأهرام الدولي : اسرار محاولة اغتيال مبارك . الحلقة الأولى ، تقرير يعرضه احمد موسى . العدد ٤٠٠٦٦ السنة ١٢١ ، بتاريخ : ١٧/٨/١٩٩٦ م .

تم بحمد الله

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

﴿ خَتَمَهُ مَسْكًَ وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ ﴾ .

صدق الله العظيم

آية رقم ( ٦٦ ) من سورة المطففين .

# الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
٦	الهدف الأول إدارة عمليات الشرطة
٧	تمهيد .....
٩	الفصل الأول : حتمية إدارة عمليات الشرطة
١٣	١- مفهوم الإدارة .....
١٤	١/١ تعريف الإدارة .....
١٦	٢/١ خصائص الإدارة .....
١٧	٣/١ الإدارة بين العلم والفن .....
١٩	٤/١ مداخل علم الإدارة .....
٢١	٢- مفهوم عمليات الشرطة .....
٢٢	١/٢ تعريف عمليات الشرطة .....
٢٥	٢/٢ محتوى عمليات الشرطة .....
٢٧	١/٢/٢ مرحلة ما قبل وقوع الجريمة .....
٢٨	١/٢/٢/٢ الدوريات .....
٢٨	٢/١/٢/٢ أمن وحراسة المنشآت الهامة والشخصيات الهامة .....
٢٩	٣/١/٢/٢ المرور .....
٣٠	٤/١/٢/٢ الاكمنة .....
٣٠	٥/١/٢/٢ الحملات التفتيشية .....
٣١	٦/١/٢/٢ الدفاع المدني والانتقاذ والحريق .....
٣١	٧/١/٢/٢ السجون والرعاية اللاحقة .....
٣٢	٨/١/٢/٢ رعاية الاحداث .....

٣٣	٩/١/٢/٢ العلاقات العامة والانسانية .....
٣٤	٢/٢/٢ مرحلة ما بعد وقوع الجريمة .....
٣٤	١/٢/٢/٢ محضر ضبط الواقعة .....
٣٥	٢/٢/٢/٢ المايينة .....
٣٦	٣/٢/٢/٢ القبض والتفتيش .....
٣٦	٤/٢/٢/٢ مكافحة فض الشغب .....
٣٧	٥/٢/٢/٢ فض الاعتصامات والمظاهرات .....
٣٨	٦/٢/٢/٢ مطاردة المصائب .....
٣٨	٣- مبادئ ادارة عمليات الشرطة .....
٣٩	١/٣ السلطة والمسئولية .....
٤٣	٢/٣ المسائلة .....
٤٤	٣/٣ توصيف وتعريف الوظائف .....
٤٨	٤/٣ تدرج السلطة .....
٥٠	٥/٣ وحدة الأمر .....
٥١	٦/٣ نطاق التمكّن من السيطرة .....
٥٢	٧/٣ المركزية واللامركزية .....
٥٥	٨/٣ الالتزام بالقواعد .....
٥٥	٩/٣ تقسيم العمل .....
٥٥	١٠/٣ وحدة الاتجاه .....
٥٥	١١/٣ خضوع الافراد للمصلحة العامة .....
٥٥	١٢/٣ المكافآت .....
٥٥	١٤/٣ العدالة .....



٥٥	١٥/٣ الاستقرار الوظيفي .....
٥٥	١٦/٣ المبادأة .....
٥٦	١٧/٣ روح الفريق .....
٥٧	الفصل الثاني
٥٧	العملية الادارية الشرطة .....
٥٧	تمهيد .....
٥٩	١- العناصر الرئيسية .....
٥٩	١/١ التخطيط .....
٦١	١/١/١ أركان التخطيط .....
٦٢	٢/١/١ أبعاد التخطيط .....
٦٥	٣/١/١ خطوات التخطيط .....
٦٦	٤/١/١ الدورة التخطيطية .....
٦٨	٥/١/١ الخطة .....
٦٩	٦/١/١ المبادئ التي يجب مراعاتها عند اعداد الخطة .....
٧١	٧/١/١ دلائل الخطة .....
٧١	٨/١/١ انواع الخطط .....
٧٣	٩/١/١ موقرات التخطيط بوجه عام .....
٧٩	١٠/١/١ التخطيط ومنظومة المدخلات والمخرجات .....
٨٥	٢/١ التنظيم .....
٨٩	١/٢/١ متطلبات التنظيم .....
٩١	٢/٢/١ مبادئ التنظيم .....
٩١	١/٢/٢/١ مبدأ تفويض السلطة .....

٩٣	..... مبدأ المسائلة ٢/٢/١
٩٤	..... مبدأ توصيف وتحديد الوظائف ٣/٢/١
١٠٣	..... مبدأ تدرج السلطة ٤/٢/١
١٠٨	..... مبدأ توازن السلطة ٥/٢/١
١١٠	..... مبدأ وحدة القيادة ٦/٢/١
١١٢	..... مبدأ نطاق التمكّن من السيطرة ٧/٢/١
١١٤	..... أنواع التنظيم ٣/٢/١
١١٦	..... التنظيم الرأسي ١/٣/١
١١٧	..... التنظيم الرأسي الاستشاري ٢/٣/١
١١٩	..... التنظيم الوظيفي ٣/٣/١
١٢١	..... ٤/٢/١ التنظيم برؤية نظم المعلومات
١٢٤	..... ٣/١ التوظيف
١٢٥	..... ١/٣/١ الموظفون الجدد
١٢٧	..... ٢/٣/١ اختيار الافراد
١٢٩	..... ٣/٣/١ التدريب
١٣٠	..... ٤/٣/١ توزيع العمل
١٣١	..... ٥/٣/١ الترقيات
١٣٥	..... ٦/٣/١ انتهاء الخدمة
١٣٨	..... ٧/٣/١ التغطية الخلفية
١٤٠	..... ٤/١ التوجيه
١٤٤	..... ١/٤/١ تنمية وتطوير التوجيهات والتعليمات
١٤٤	..... ٢/٤/١ التوصيل
١٤٤	..... ٣/٤/١ الاستقبال

١٤٥	٤/٤/١ التصرفات والأفعال ( رد الفعل ) .....
١٤٧	٥/١ التنسيق .....
١٤٩	٦/١ كتابة التقارير .....
١٥١	٧/١ الميزانية .....
١٥٢	٧- العناصر المساعدة .....
١٥٢	١/٢ المتابعة .....
١٥٦	٢/٢ الرقابة .....
١٦٥	٣/٢ القيادة .....
١٨٢	٤/٢ الاتصالات .....
١٨٦	١/٤/٢ اتجاهات الاتصالات وعوائقها .....
١٩٠	٢/٤/٢ أهمية للمعلومات .....
١٩١	٣/٤/٢ المعلومات وصنع القرار الشرطي .....
١٩٨	٤/٤/٢ نظم المعلومات الشرطية .....
٢٠٦	٥/٢ العلاقات العامة والانسانية .....
٢٠٩	مراجع الباب الأول .....
٢١٧	<b>الطلب الثاني</b>
٢١٨	تمهيد .....
٢٢٠	<b>الفصل الاول</b>
٢٢٠	سيكولوجية الفرد في الجماعة .....
٢٢١	تمهيد .....
٢٢٥	١- سمات الفرد في الجماعة .....
٢٢٦	١/١ التعاون .....

٢٢٦	٢/١ التكيف الاجتماعي .....
٢٢٦	٣/١ المناقشة .....
٢٢٦	٤/١ الصراع .....
٢٢٦	٥/١ المحاكاة .....
٢٢٦	٦/١ الإيحاء .....
٢٢٧	٧/١ المركز .....
٢٢٧	٨/١ المعايير الاجتماعية .....
٢٢٧	٩/١ تماسك الجماعة .....
٢٢٨	٢- أنواع التجمعات .....
٢٢٩	١/٢ التجمعات من حيث التخطيط .....
٢٢٩	١/١/٢ تجمعات مخطط لها .....
٢٢٩	٢/١/٢ تجمعات غير مخطط لها .....
٢٣١	٢/٢ التجمعات من حيث الهدف .....
٢٣١	١/٢/٢ تجمعات لها هدف .....
٢٣٢	٢/٢/٢ تجمعات ليس لها هدف .....
٢٣٤	٣/٢ التجمعات من حيث القيادة .....
٢٣٥	٣- عناصر تجمعات الشغب .....
٢٣٦	١/٣ القادة .....
٢٣٧	٢/٣ المعاونون .....
٢٣٧	٣/٣ العاملون .....
٢٣٨	٤/٣ المضمون .....
٢٣٩	٥/٣ الانتهازيون .....

٢٤٠	الفصل الثاني
٢٤٠	لماذا الشغب .....
٢٤١	١- اسباب الشغب .....
٢٤٢	١/١ حوادث تكون السلطة طرفاً فيها .....
٢٤٢	٢/١ الشائعات .....
٢٤٣	٣/١ المواقف الاستفزازية .....
٢٤٤	٤/١ الكوارث .....
٢٤٥	٥/١ مشاكل المجتمع .....
٢٤٥	١/٥/١ المشاكل السياسية .....
٢٤٦	٢/٥/١ المشاكل الاقتصادية .....
٢٤٧	٣/٥/١ المشاكل الاجتماعية .....
٢٤٧	٦/١ الدوافع البشرية .....
٢٤٨	١/٦/١ المحاكاه والتقليد .....
٢٤٨	٢/٦/١ الرغبة في مسايرة التجديد .....
٢٤٩	٣/٦/١ الكبت النفسي .....
٢٤٩	٤/٦/١ حب الظهور .....
٢٤٩	٧/١ التضارب والتضاد الفكري والمقائدي .....
٢٥٠	٢- أساليب تدبير الشغب .....
٢٥١	١/٢ المنشورات المدائية .....
٢٥١	٢/٢ وسائل الاعلام .....
٢٥٢	٣/٢ اقتتال الاحداث .....
٢٥٢	٤/٢ ادارة المناقشات والحوارات .....

٢٥٣	٥/٢ اللافتات والملصقات .....
٢٥٣	٣- مظاهر الشغب .....
٢٥٣	١/٣ الاعتداء على رجال الشرطة .....
٢٥٤	٢/٣ ترديد الهتافات المدائية والشعارات .....
٢٥٤	٣/٣ التخريب .....
٢٥٤	٤/٣ الانفجارات .....
٢٥٤	٥/٣ السلب والنهب .....
٢٥٥	٦/٣ وضع الموائق .....
٢٥٥	٤- العوامل التي تتحكم في حجم الشغب .....
٢٥٥	١/٤ الوقت .....
٢٥٥	٢/٤ المكان .....
٢٥٦	٣/٤ عناصر الشغب .....
٢٥٦	٤/٤ نوع الشغب .....
٢٥٦	٥/٤ العوامل الجوية .....
٢٥٧	الفصل الثالث : ادارة عملية فض الشغب
٢٥٨	تمهيد .....
٢٥٩	١- التخطيط لمواجهة الشغب .....
٢٥٩	١/١ تحديد الهدف والمقاصد .....
٢٦٠	١/١/١ المقاصد الاستراتيجية .....
٢٦٠	٢/١/١ المقاصد التكتيكية .....
٢٦٠	٣/١/١ المقاصد العملية .....
٢٦١	٢/١ جمع البيانات وحصر الامكانيات .....

٢٦٢	١/٢/١ مرحلة ما قبل حدوث الشغب .....
٢٦٣	١/١/٢/١ البيانات المطلوب الحصول عليها .....
٢٦٥	٢/١/٢/١ كيف يتم الحصول على البيانات .....
٢٦٦	٣/١/٢/١ كيف تحفظ البيانات .....
٢٦٧	٢/٢/١ مرحلة الشغب .....
٢٦٨	٣/٢/١ مرحلة ما بعد حدوث الشغب .....
٢٦٩	٤/٢/١ حصر الامكانيات .....
٢٧٠	٣/١ تحديد وسائل تحقيق الهدف .....
٢٧٢	٤/١ اختيار الوسيلة المثلى .....
٢٧٣	٥/١ تحديد الوقت .....
٢٧٤	٢- تحديد الحجم المناسب لتشكيل فض الشغب .....
٢٧٤	١/٢ معايير التحديد .....
٢٧٥	٢/٢ هل هناك حجم امثل للتشكيل ؟ .....
٢٧٦	٣- الاختيار والتدريب .....
٢٧٦	١/٣ اختيار الافراد .....
٢٧٧	٢/٣ تدريب الأفراد .....
٢٨٢	٤- التوجيه .....
٢٨٣	٥- التنسيق .....
٢٨٣	٦- العلاقات العامة والانسانية .....
٢٨٤	الفصل الرابع : تشكيلات فض الشغب
٢٨٥	تمهيد .....
٢٨٨	١- محتوى التشكيل .....

٢٨٨	١/١ حظيرة الترس والمصا .....
٢٨٩	٢/١ حظيرة الغاز .....
٢٨٩	٣/١ حظيرة القيادة .....
٢٨٩	٤/١ حظيرة السلاح .....
٢٨٩	٥/١ تجهيزات اخرى .....
٢٩١	٢- انواع التشكيلات .....
٢٩١	١/٢ تشكيل الخط المنتشر على خط واحد .....
٢٩٢	٢/٢ تشكيل الخط المنتشر على صفين .....
٢٩٣	٣/٢ تشكيل رأس السهم .....
٢٩٤	٤/٢ تشكيل الخط المائل .....
٢٩٥	٥/٢ تشكيل القلعة المفتوحة .....
٢٩٦	٦/٢ تشكيل قطارين على جانبي الطريق .....
٢٩٧	٣- مواقف عملية .....
٢٩٧	١/٣ تغيير الحظائر اثناء التعامل .....
٢٩٨	٢/٣ تفریق وتقسيم الجماعات .....
٢٩٨	١/٢/٣ بواسطة تشكيل رأس سهم فردي .....
٣٠٠	٢/٢/٣ بواسطة تشكيل رأس سهم مزدوج .....
٣٠٢	٣/٣ فض الشغب في الشوارع مع استخدام المتاريس .....
٣٠٢	١/٣/٣ مرحلة الهجوم المفاجئ .....
٣٠٣	٢/٣/٣ مرحلة التطويق ( المحاصرة ) .....
٣٠٤	٣/٣/٣ مرحلة الكماشة .....
٣٠٥	٤/٣/٣ مرحلة الهجوم الخلفي .....



٣٠٦	..... مرحلة الأنسحاب ٥/٣/٣
٣٠٧	..... مرحلة تحويل الانتباه ٦/٣/٣
٣٠٨	..... الفصل الخامس : تجهيزات ومعدات فض الشغب
٣٠٩	..... ١- الخونة
٣١٤	..... ٢- القناع الواقى من الغاز
٣١٧	..... ٣- القرس ( الدرع )
٣١٩	..... ١/٣ القرس الطويل
٣٢٠	..... ٢/٣ القرس المتوسط
٣٢١	..... ٣/٣ القرس القصير - اوضاع استخدام القرس
٣٢٦	..... ٤- العصا
٣٢٨	..... ١/٤ الأوضاع الشائعة لحمل العصا
٣٢٨	..... ١/١/٤ استخدام العصا بدون ترس
٣٣٠	..... ٢/١/٤ استخدام العصا مع القرس
٣٣٠	..... ٢/٤ اوجه استخدام العصا
٣٣٠	..... ١/٢/٤ لمنع الاقتراب
٣٣١	..... ٢/٢/٤ وسيلة للتفريق
٣٣١	..... ١/٢/٢/٤ توجيه الطعنات
٣٣٢	..... ٢/٢/٢/٤ توجيه الضربات
٣٣٧	..... ٣/٢/٤ وسيلة للاقتياد
٣٣٧	..... ١/٣/٢/٤ بواسطة السير الجليدي
٣٣٩	..... ٢/٣/٢/٤ بدون استخدام السير الجليدي
٣٤٠	..... ٣/٤ تخليص العصا من افراد الشغب

٣٤٠	١/٣/٤ بتوجيه ضربة قوية في مناطق حساسة .....
٣٤٢	٢/٣/٤ بتوجيه ضربة للثقل أو الذقن .....
٣٤٣	٥- الوصلات الوقائية .....
٣٤٨	٦- قنابل الغاز المسيل للدموع .....
٣٤٩	١/٦ خواص الغازات المسيلة للدموع .....
٣٥٠	٢/٦ مميزات استخدام الغاز المسيل للدموع .....
٣٥٠	٣/٦ الوقاية من الغاز المسيل للدموع .....
٣٥٢	٤/٦ حالات استخدام الغاز المسيل للدموع .....
٣٥٢	٥/٦ قواعد واحتياطات استخدام قنابل الغاز .....
٣٥٢	١/٥/٦ اتجاه الرياح .....
٣٥٤	٢/٥/٦ قوة الرياح .....
٣٥٥	٣/٥/٦ كثافة وتركيز الغاز .....
٣٥٥	٦/٦ طرق القاء قنابل الغاز المسيل للدموع .....
٣٥٥	١/٦/٦ القاء القنابل باليد .....
٣٥٦	١/١/٦/٦ بالدرجة على الأرض .....
٣٥٧	٢/١/٦/٦ بالقذف .....
٣٥٧	٢/٦/٦ إطلاق القنابل بالأسلحة .....
٣٥٩	٧/٦ حساب الرياح .....
٣٦٠	١/٧/٦ الرياح الأمامية .....
٣٦١	٢/٧/٦ الرياح الجانبية من اليمين واليسار .....
٣٦٣	٣/٧/٦ الرياح الخلفية .....
٣٦٤	٨/٦ انواع متقدمة من قنابل الغاز .....

٣٦٩	٧- الأسلحة النارية والذخائر .....
٣٧٤	٨- المركبات .....
٣٨٢	٩- معدات وتجهيزات أخرى .....
٣٨٢	١/٩ القيد الحديدي .....
٣٨٢	٢/٩ مطارة الماء .....
٣٨٣	٣/٩ اعلام الانذار .....
٣٨٤	٤/٩ مكبرات الصوت .....
٣٨٤	٥/٩ لوحة التسجيل .....
٣٨٥	٦/٩ البطانية البلاستيك .....
٣٨٥	٧/٩ اطاق السهراميك .....
٣٨٦	٨/٩ صفائح تحمل الصدمات .....
٣٨٦	٩/٩ المقاريس والحواجز .....
٣٨٧	الفصل السادس : تنفيذ عملية فض الشغب
٣٨٨	تمهيد .....
٣٨٨	١- مزاحل تنفيذ عملية فض الشغب .....
٣٨٨	١/١ مرحلة ما قبل التنفيذ .....
٣٨٨	١/١/١ الاجتماعات واللقاءات .....
٣٨٩	٢/١/١ التدريب .....
٣٨٩	٣/١/١ التفتيش .....
٣٩٠	٤/١/١ الاطمئنان على الروح المعنوية .....
٣٩٠	٥/١/١ الاعلام .....
٣٩١	٢/١ مرحلة التنفيذ الفعلي .....

٣٩١	١/٢/١ الانضباط والالتزام .....
٣٩١	٢/٢/١ نزول الافراد من السيارات .....
٣٩١	٣/٢/١ الاصطفاف في التشكيل .....
٣٩١	٤/٢/١ اتخاذ التشكيل موقعه .....
٣٩١	٥/٢/١ التفافض والاقناع .....
٣٩٢	٦/٢/١ الاستعداد للمواجهة .....
٣٩٢	٧/٢/١ تقدم حطائر القرس والعصا .....
٣٩٢	٨/٢/١ تقدم حطائر الغاز .....
٣٩٣	٩/٢/١ تقدم حطائر الاسلحة النارية .....
٣٩٣	١٠/٢/١ التتعمع على القوات .....
٣٩٣	١١/٢/١ ما يجب مراعاته عند التنفيذ .....
٣٩٤	٣/١ مرحلة ما بعد التنفيذ .....
٣٩٦	الفصل السابع : القانون والخشب
٣٩٨	١- اللائحة التنفيذية لشرطة دبي .....
٣٩٨	٢- قواعد استخدام القوة في فض الخشب .....
٣٩٨	٣- التدرج في استعمال القوة .....
٣٩٩	٤- قواعد استخدام الأسلحة النارية .....
٣٩٩	٥- تشكيلات فض الخشب وواجباتها وتجهيزاتها في شرطة دبي .....
٤٠٠	مراجع الباب الثاني .....
٤٠٢	الباب الثالث امن وحراسة المنشآت
٤٠٣	تمهيد .....

٤٠٧	الفصل الاول : ماهية امن وحراسة المنشآت
٤٠٨	١- تعريف المنشآت الهامة
٤٠٨	١/١ المحددات الرئيسية للتعريف
٤٠٨	٢/١ التعريف
٤١٠	٢- انواع المنشآت الهامة
٤١٠	٣- مصادر الخطر التي تهدد المنشآت الهامة
٤١١	١/٣ مصادر الخطر الطبيعية
٤١٢	٢/٣ مصادر الخطر غير الطبيعية
٤١٢	١/٢/٣ مصادر الخطر غير المعدية
٤١٢	٢/٢/٣ مصادر الخطر المعدية
٤١٢	١/٢/٢/٣ السرقة
٤١٤	٢/٢/٢/٣ الحريق
٤١٤	٣/٢/٢/٣ التخريب
٤١٩	٤/٢/٢/٣ التجسس
٤٢٠	٥/٢/٢/٣ الأنشطة الهدامة
٤٢١	٤- الافراد مصدر الخطر
٤٢١	١/٤ العملاء الاجانب
٤٢٢	٢/٤ عملاء مواطنون
٤٢٢	٣/٤ عمال مستهترون
٤٢٢	٤/٤ مجرمون عاديون
٤٢٣	٥- المنشآت الهامة والاهداف الحيوية
٤٢٤	الفصل الثاني : عناصر التخطيط لامن المنشآت

٤٢٦	١- أمن الافراد .....
٤٢٦	١/١ هوية الافراد .....
٤٢٧	٢/١ الدخول والخروج .....
٤٢٨	١/٢/١ بطاقات تحقيق الشخصية .....
٤٣٢	٢/٢/١ مراقبة الافراد داخل المنشآت .....
٤٣٤	٣/١ الحراسة .....
٤٣٤	١/٣/١ اختبار افراد الحراسة .....
٤٣٨	٢/٣/١ التدريب .....
٤٣٩	٣/٣/١ مشتملات الحراسة .....
٤٤٠	١/٣/٣/١ الأسوار .....
٤٤٧	٢/٣/٣/١ الابراج .....
٤٤٩	٣/٣/٣/١ الاضاءة .....
٤٥٤	٤/٣/٣/١ دوريات الحراسة .....
٤٥٩	٢- أمن المعلومات والوثائق .....
٤٦٥	٣- أمن الاتصالات .....
٤٦٩	٤- أمن وسائل الانتقال .....
٤٦٩	١/٤ دخول وخروج المركبات .....
٤٧٤	٢/٤ اماكن وقوف المركبات .....
٤٧٥	١/٢/٤ توفير المواقع .....
٤٧٦	٢/٢/٤ الاجراءات والتعليمات .....
٤٨٠	الفصل الثالث : متطلبات تأمين وحراسة المنشآت
٤٨٢	١- الافراد .....

٤٨٢	٢- المواصفات الانشائية والأمنية .....
٤٨٢	٣- الاجهزة والمعدات .....
٤٨٣	١/٣ الاجهزة الالية .....
٤٨٣	١/١/٣ الأقفال والكوابين .....
٤٨٤	٢/١/٣ الابواب والنوافذ المعدنية .....
٤٨٤	٣/١/٣ الخزائن الحديدية .....
٤٨٥	٢/٣ اجهزة المراقبة .....
٤٨٥	١/٢/٣ اجهزة المراقبة اللاسلكية .....
٤٨٦	٢/٢/٣ اجهزة المراقبة التلفزيونية .....
٤٨٦	٣/٢/٣ اجهزة تكبير الاصوات .....
٤٨٦	٤/٢/٣ اجهزة الكشف عن المتفجرات والاسلحة .....
٤٨٧	٥/٢/٣ اجهزة الاتصال .....
٤٨٨	٣/٣ اجهزة الانذار .....
٤٨٨	١/٣/٣ اجهزة إنذار المداخل والنوافذ .....
٤٨٩	٢/٣/٣ اجهزة انذار الجدران والسقوف والارضيات .....
٤٨٩	٣/٣/٣ اجهزة الانذار الخاصة بالاسوار .....
٤٩٠	٤/٣/٣ اجهزة الانذار الخاصة بالخزائن .....
٤٩٠	٥/٣/٣ اجهزة الانذار الخاصة بالحريق .....
٤٩٢	٤/٣ نماذج لبعض الأجهزة الحديثة .....
٥٠٥	١- الفصل الرابع : مواقف عملية - داخل المنشأة وخارجها -
٥٠٨	١- داخل المنشآت .....
٥٠٨	١/١ تسهيل الدخول للمنشآت .....

٥٠٨	٢/١ مقابلة حارس الأمن لشخص غريب .....
٥٠٩	٣/١ حارس الامن يشاهد شخص يحمل حقيبة كبيرة .....
٥٠٩	٤/١ حارس الامن يشاهد سهارة بدون شارة الدخول .....
٥١٠	٥/١ الاشتباه في شخص .....
٥١١	٢- خارج المنشأة .....
٥١١	١/٢ شخص يدعى انه ضير .....
٥١١	٢/٢ افتعال حادث مروري .....
٥١١	٣/٢ افتعال مشاجرة .....
٥١١	٤/٢ مداعبة فتاة للحارس .....
٥١٢	٥/٢ شخص مسم يدعي انه غل الطريق .....
٥١٢	٦/٢ السؤال عن احد العاملين بالمنشأة .....
٥١٢	٧/٢ شغل الحارس بقذف اشياء تسقط بجانبه .....
٥١٣	٨/٢ ساعي بريد يحاول تسليم رسالة .....
٥١٣	٩/٢ استدعاء الحارس لمقابلة رئيسه .....
٥١٤	١٠/٢ الاتصال التليفوني بالحارس وابلاغه بخبر سيء .....
٥١٤	١١/٢ شعور الحارس بالارهاق والاجهاد .....
٥١٥	١٢/٢ دعوة الحارس لاحد اصدقائه اثناء الخدمة .....
٥١٥	١٣/٢ ترك الحارس للخدمة قبل حضور زميله .....
٥١٥	١٤/٢ ترك الحارس لمكان حراسته .....
٥١٦	١٥/٢ انقطاع التيار الكهربائي .....
٥١٦	١٦/٢ طلب التجدد من الحارس .....
٥١٧	٣- الدروس المستفادة .....



٥١٩	الفصل الخامس : تقييم الأمن بالنشأة
٥٢٢	نموذج جمع بيانات التخطيط لامن النشأة .....
٥٢٨	مراجع الباب الثالث .....
٥٤٠	الباب الرابع
٥٤٠	امن الاحتفالات .....
٥٤١	تمهيد .....
٥٤٤	الفصل الاول : ماهية الاحتفال العام
٥٤٦	١/١ تعريف الاحتفال العام وعناصره .....
٥٤٦	١/١/١ الجمع البشري .....
٥٤٧	٢/١/١ المكان العام .....
٥٤٧	٣/١/١ المناسبة العامة .....
٥٤٧	٢/١ السمات العامة للاحتفال العام .....
٥٤٧	١/٢/١ كثرة المدعوون .....
٥٤٧	٢/٢/١ سهرة روح الجماعة .....
٥٤٨	٣/٢/١ الحماس والانفعال .....
٥٤٨	٤/٢/١ حضور شخصيات هامة .....
٥٤٨	٥/٢/١ تشعب خدماته الأمنية .....
٥٤٨	٦/٢/١ تؤثر على النظام العام .....
٥٤٨	٧/٢/١ تحتاج الى اعداد كبيرة من رجال الامن .....
٥٤٨	٨/٢/١ مصادر الخطر فيها قوية ولها نفوذ .....
٥٤٨	٩/٢/١ صعوبة التنبؤ بما يمكن ان يحدث .....
٥٤٩	٣/١ مصادر الخطر التي تهدد امن الاحتفال .....

٥٤٩	١/٣/١ مصادر طبيعية .....
٥٤٩	٢/٣/١ مصادر غير طبيعية .....
٥٤٩	١/٢/٣/١ مصادر غير عمدية .....
٥٥٠	٢/٢/٣/١ مصادر عمدية .....
٥٥٢	الفصل الثاني : اثار عملية تأمين الاحتفالات
٥٥٤	تمهيد .....
٥٥٤	١- التخطيط لتأمين الاحتفالات .....
٥٥٤	١/١ تحديد الهدف .....
٥٥٥	٢/١ جمع البيانات وحصر الامكانات .....
٥٦٠	٣/١ تحديد وسائل تحقيق الهدف .....
٥٦٠	٤/١ اختيار الوسيلة المثلى .....
٥٦١	٥/١ تحديد الزمن .....
٥٦١	٢- تحديد الاعداد المناسبة لتأمين الاحتفال .....
٥٦١	١/٢ اعتبارات خاصة بالطريق .....
٥٦١	٢/٢ اعتبارات خاصة بالمكان .....
٥٦١	٣/٢ اعتبارات خاصة بالشخصيات الهامة .....
٥٦٢	٤/٢ اعتبارات خاصة بالمدعوون للحفل .....
٥٦٢	٥/٢ اعتبارات خاصة بمناسبة الاحتفال .....
٥٦٢	٦/٢ اعتبارات خاصة بطرود وملابسات الحفل .....
٥٦٣	٣- الاختيار والتدريب .....
٥٦٣	١/٣ التدريب الميداني .....
٥٦٣	٢/٣ التدريب التلقيني .....

٥٦٦	٤- التوجيه .....
٥٦٦	٥- التنسيق .....
٥٦٦	١/٥ التنسيق بين الاجهزة التابعة للشرطة .....
٥٦٧	٢/٥ التنسيق بين اجهزة الشرطة والاجهزة الخارجية .....
٥٦٧	٦- العلاقات العامة .....
٥٧٠	الفصل الثالث : المحاور الأمنية لعملية تأمين الاحتفال
٥٧١	تمهيد .....
٥٧٢	١- امن الطريق .....
٥٧٢	١/١ الكردونات .....
٥٧٥	٢/١ الاصطفاف .....
٥٧٧	٣/١ الخدمة السرية .....
٥٧٨	٤/١ الدوريات .....
٥٧٩	٥/١ الخدمات المرورية .....
٥٨٠	٦/١ التمرکزات الاحتياطية .....
٥٨٠	٧/١ احتياطات امنية عامة .....
٥٨٢	٢- أمن المكان .....
٥٨٣	١/٢ تأمين مكان الاحتفال من الداخل .....
٥٨٤	٢/٢ تأمين مكان الاحتفال من الخارج ( مناطق الاقتراب ) .....
٥٨٧	الفصل الرابع : امثلة من الواقع لبعض الاغتيالات
٥٨٨	تمهيد .....
٥٨٨	١- اغتيال مستر بارك رئيس كوريا الجنوبية .....
٥٨٩	٢- اغتيال الرئيس الامريكي ابراهيم لنكولين .....

٥٩٠	٣- اغتيال الرئيس المصري انور السادات .....
٥٩١	٤- محاولة اغتيال الرئيس الامريكي رونالد ريغان .....
٥٩٢	٥- اغتيال الرئيس الجزائري محمد بوضياف .....
٥٩٣	٦- محاولة اغتيال الرئيس المصري محمد حسني مبارك .....
٥٩٤	٧- اغتيال رئيس وزراء اسرائيل .....
٥٩٥	مراجع الباب الرابع
٦٢١	التعريف بالمؤلف



الاسم	:	لواء / ماهر جمال الدين علي حسن
الدرجة الوظيفية	:	مساعد وزير الداخلية المصري ( سابقاً ) .
تاريخ الميلاد	:	١٧ / ٧ / ١٩٤٠ م .
تاريخ التخرج	:	١٢ مارس ١٩٦٤ م .
مكان التخرج	:	أكاديمية الشرطة المصرية - القاهرة .
الوظيفة الحالية	:	رئيس قسم عمليات الشرطة بكلية شرطة دبي .
المؤهلات العلمية	-:	ليسانس الحقوق و بكالوريوس العلوم الشرطية من كلية الشرطة - القاهرة .
	-	دبلوم التخطيط - معهد التخطيط في القاهرة .

- دبلوم التخطيط والاحصاء - جامعة  
وارسو - بولندا .

- الوظائف والمناصب القيادية السابقة:

- ضابط أمن عام ( قسم شرطة  
الخليفة - القاهرة ) .
- ضابط مرور ( ادارة مرور القاهرة )
- ضابط بكلية الشرطة - القاهرة .
- ضابط بالادارة العامة للتخطيط  
والبحوث والمتابعة ( وزارة الداخلية  
المصرية )
- كبير معلمي معهد القادة بأكاديمية  
الشرطة ( القاهرة ) .
- مدير معهد تدريب ضباط الشرطة -  
أكاديمية الشرطة - القاهرة .
- كبير معلمي كلية الضباط المتخصصين  
أكاديمية الشرطة - القاهرة
- مدير كلية الضباط المتخصصين -  
أكاديمية الشرطة - القاهرة .
- مدير مركز بحوث الشرطة - أكاديمية  
الشرطة - القاهرة .

- الدورات التدريبية :

- دورة معلم أسلحة ومشاة .
- الفرقة الحتمية الأولى .

- فرقة اعداد مأموري المراكز والأقسام .
- دورة التخطيط الشرطي .
- الضباط : في مجال التدريب .
- التدريب العسكري لطلبة كلية الشرطة والمجندين .
- التدريب بالأسلحة لطلبة كلية الشرطة والمجندين .
- التدريب على الرماية وضرب النار .
- تدريب الضباط الدراسين بمعهدى القادة وتدريب الضباط على عمليات الشرطة نظريا وعمليا .
- التدريب العملي للضباط بمعاهد التدريب بأسلوب لعب الأنوار .
- في مجال التدريس :
- الأسلحة الصغيرة لطلبة كلية الشرطة - القاهرة .
- الإدارة العامة لطلبة كلية الشرطة - القاهرة .
- التحقيق الجنائي لطلبة كلية الشرطة - القاهرة .
- ادارة الشرطة لطلبة كلية الشرطة - القاهرة . وطلبة كلية الضباط المتخصصين - القاهرة .
- التخطيط في الشرطة لضباط معهد ضباط الشرطة - القاهرة .
- أسس ومبادئ التخطيط لضباط معهد القادة - القاهرة .
- التخطيط لعمليات الشرطة لضباط معهد ضباط الشرطة بدولة الكويت .
- خطوات البحث الامني العلمي لضباط معهد تدريب ضباط الشرطة.

- ادارة عمليات الشرطة ، للدورات التدريبية بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، بالرياض .

#### - في مجال التخطيط :

- اعداد الخطط العامة لوزارة الداخلية المصرية منذ ١٩٧٩ حتى ١٩٨٨ .
- الاشتراك في لجان الأحصاء والتخطيط ونظم المعلومات على مستوى وزارة الداخلية المصرية .
- الاشتراك في المؤتمرات التي تعقد على مستوى الوزارة فيما يتعلق بالتخطيط في مجال الاشراف على البحوث والدراسات .
- اشرف على العديد من البحوث والدراسات وهما :
  - تبسيط اجراءات العمل بالشرطة، كلية الضباط المتخصصين ٨١/٨٠ .
  - " استراتيجية جديدة للوقاية من الجريمة " معهد تدريب ضباط الشرطة الدورة ٤٠ .
  - ' مشاكل التخطيط في الشرطة في ضوء الواقع ' ، معهد القادة ١٩٨٠ .
  - " ترشيد اداء الفرد في جهاز الشرطة كلية الضباط المتخصصين ١٩٨٢



- الحدود الجغرافية لأقسام شرطة القاهرة ، كلية الضباط المتخصصين ١٩٨٢
- " استراتيجية جديدة لاستخدام المجندين في الشرطة " كلية الضباط المتخصصين ١٩٨١ .
- " مراقبي الحراسة " كلية الضباط المتخصصين ١٩٨٢ .
- " جمعيات الوقاية من الجريمة " كلية الضباط المتخصصين ١٩٨٢ .
- " التخطيط في وزارة الداخلية " معهد القادة ، الدورة ١٩٨٤/٤٢ م .
- " التنمية المتكاملة للشباب " ورقة عمل ، مركز بحوث الشرطة ١٩٨٦ .
- " القيم السلوكية والمهنية لضباط الشرطة " معهد تدريب ضباط الشرطة ١٩٨١ .
- " تدبؤات حول الجريمة الاقتصادية " وزارة الداخلية ١٩٨٣ .
- " أهمية البيانات كأساس للتخطيط " معهد القادة ١٩٨٢ .
- " ظاهرة الاحجام عن الالتحاق بوظائف الشرطة " ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الثاني لوزراء الداخلية العرب ١٩٨٧ .
- " العلاقات العامة والجانب الوقائي من عمل الشرطة " معهد القادة ١٩٨٤ .

في مجال الانتاج العلمي :

المؤلفات :

الكتب -

- كتاب " التدريب على الأسلحة الصغيرة " الجزء الأول-التدريب الفني .
- كتاب " التدريب على الأسلحة الصغيرة " الجزء الثاني - نظريات ضرب النار .
- كتاب البحث الأمني العلمي ( أسس وقواعد )
- الكتيبات :
- " جمعيات الوقاية من الجريمة " كتيب رقم ( ٧ ) من سلسلة كتيبات وزارة الداخلية المصرية .
- " منهج التخطيط في وزارة الداخلية " كتيب رقم ( ١٠ ) من سلسلة كتيبات وزارة الداخلية المصرية .
- المفكرات :
- التخطيط لعمليات الشرطة .
- مفهوم التخطيط .
- أمن المنشآت .
- إدارة الكوارث .
- البحوث والدراسات :
- " قياس معدلات الاداء في جهاز الشرطة " رسالة مقدمة لمعهد التخطيط القومي للحصول على دبلوم معهد التخطيط القومي ١٩٧٧م .
- Regional Activation Policy ، رسالة مقدمة لجامعة وارسو عن التخطيط الاقليمي للحصول على الدبلوم الثاني في التخطيط والأحصاء ١٩٧٩ .

#### المؤتمرات والندوات :

- المؤتمر الثامن للدفاع الاجتماعي ١٩٨٧ بالقاهرة .
- المؤتمر الثاني لوزراء الداخلية العرب ١٩٨٧ بالقاهرة .
- مؤتمر الشرطة العصرية بالقاهرة .
- مؤتمرات التخطيط على مستوى الوزارة .
- مؤتمرات نظم المعلومات على مستوى الوزارة ،  
( محلياً ودولياً ) .
- الندوات العملية في التخطيط على مستوى الوزارة ،  
( محلياً ودولياً ) .
- المؤتمر الشرطي الثاني لتطوير العلوم الأمنية المنعقد في دبي  
ابريل ١٩٩٤ م .
- ندوة الوقاية من الجريمة ، المنعقدة في ابوظبي ، نوفمبر  
١٩٩٤ م .
- ندوة " نحو ترشيد العملية التدريبية " المنعقدة في ابوظبي ،  
ديسمبر ١٩٩٤ م .
- المؤتمر الثاني للتدريب المنعقد في ابوظبي ، يونيو ١٩٩٦ م .
- الزيارات الخارجية :
- الولايات المتحدة الأمريكية .
- المملكة المتحدة .
- ايطاليا .

- بولندا - وارسو
- الجزائر .
- الكويت .
- المملكة العربية السعودية .
- كندا .
- ألمانيا الغربية .
- لبنان .
- دولة الامارات العربية المتحدة .
- فرنسا .
- النشاط الرياضي .
- الممارسة :
- بطولة الجمهورية في الجيمباز ١٩٥٦م القاهرة.
- بطولة الجمهورية في الجيمباز ١٩٥٧م القاهرة.
- بطولة الجامعات ٥٧ - ٥٨ القاهرة .
- المجال الاداري
- أمين صندوق منطقة القاهرة للجيمباز ١٩٥٩م .
- حكم درجة أولى منذ ١٩٥٩ .
- سكرتير عام منطقة القاهرة للجيمباز ١٩٦٣ .
- سكرتير عام الاتحاد المصري للجيمباز ١٩٨٦ .
- عضو مجلس ادارة الاتحاد واللجنة التنفيذية ١٩٨٨ .
- تدريب فريق كلية الشرطة خلال الفترة من ٨٦ الى ٧٩ .

### النشاط الاجتماعي :

- عضو مجلس ادارة جمعية علوم الوقاية .
  - رئيس مجلس ادارة الجمعية المصرية المركزية للوقاية من الجريمة .
- وقد تقدمت بفكرة هذه الجمعيات عام ١٩٨٠ وقمت بتنفيذها على مستوى الجمهورية حتى عام ١٩٨٨ ، وتقوم فكرتها على أساس الاستفادة بدور المواطن في مجال الوقاية من الجريمة اعتمادا على فكرة المشاركة الشعبية .

جميع الحقوق محفوظة ، وغير مسموح بالنقل أو الاقتباس بدون إذن من المؤلف .



Bibliotheca Alexandrina

**0550832**

مطابع البيان التجارية - هاتف: ٣٤٤٤٤٠٠، ص.ب: ٢٧١٠، دبي

كادىمة لاسكة كادىمة لاسكة كادىمة لاسكة